

Dizajniranje i implementacija intervencije u sustav upravljanja učinkom u procesu razvoja organizacije

Stanić, Igor

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:628272>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

IGOR STANIĆ

DIZAJNIRANJE I IMPLEMENTACIJA INTERVENCIJE
U SUSTAV UPRAVLJANJA UČINKOM U PROCESU
RAZVOJA ORGANIZACIJE

Diplomski rad

Pula 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

IGOR STANIĆ

DIZAJNIRANJE I IMPLEMENTACIJA INTERVENCIJE
U SUSTAV UPRAVLJANJA UČINKOM U PROCESU
RAZVOJA ORGANIZACIJE

Diplomski rad

JMBAG: 0140009381, izvanredni student

Studijski smjer: Poslovna ekonomija - Management i poduzetništvo

Predmet: Razvoj organizacije

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Organizacija i management

Mentor: izv. prof. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, rujan 2024.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Igor Stanić, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Igor Stanić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **Dizajniranje i implementacija intervencije u sustav upravljanja učinkom u procesu razvoja organizacije** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 21.09.2024.

Potpis

Table of Contents

1. Uvod.....	1
2. Razvoj organizacije	3
2.1. Definiranje razvoja organizacije	3
2.2. Faze procesa razvoja organizacije.....	8
2.2.1. Ulazak u organizaciju i ugovaranje	10
2.2.2. Prikupljanje podataka	13
2.2.3. Dijagnoza i povratna informacija.....	17
2.2.4. Intervencija	20
2.2.5. Evaluacija i izlazak.....	25
3. Intervencije u ljudske resurse i sustav upravljanja učinkom	29
3.1. Upravljanje učinkom.....	29
3.2. Ključne aktivnosti upravljanja učinkom.....	32
3.3. Razvoj, implementacija i održavanje upravljanja učinkom	36
3.4. OD intervencije u sustav upravljanja učinkom.....	42
4. Dizajniranje i implementacija intervencije u sustav upravljanja učinkom	48
4.1. Opis slučaja	48
4.2. Ulazak u organizaciju i ugovaranje	49
4.3. Prikupljanje podataka.....	53
4.4. Dijagnoza i povratna informacija	61
4.5. Intervencija.....	65
4.6. Evaluacija i izlazak.....	69
5. Zaključak	71
Literatura	73
Internetski izvori	75
Popis tablica i slika	76
Sažetak	77
Summary.....	78

1. Uvod

„Ne preživljava najjača vrsta, niti preživljava najinteligentniji. Preživljava onaj koji je najprilagodljiviji promjenama.“

Charles Darwin

Darwinova izjava može se primijeniti u gotovo svim sferama života pa tako i u životnom ciklusu organizacija. Surova i promjenjiva vanjska okolina zahtjeva konstanto prilagođavanje novim uvjetima i samo one organizacije koje su dovoljno agilne da se prilagode novonastalim uvjetima imaju šansu za opstanak. Upravo iz tog razloga organizacije bi trebale težiti kontinuiranom i proaktivnom razvoju. Razvoj organizacije (*Organization Development – OD*) je sustavan proces poboljšanja efektivnosti organizacije, timova i pojedinaca primjenom bihevioralnih znanosti. U svijetu globalizacije i neprestanog razvoja novih tehnologija, promjenjivih uvjeta poslovanja te kriza i šokova neslućenih razmjera, da bi opstale, organizacije moraju biti sposobne prilagođavati se i kontinuirano razvijati. U praksi čest je slučaj da se organizacije krenu razvijati reaktivno, odnosno kada se već određeni problem dogodi. Uspješne organizacije teže proaktivnom razvoju dok se problem još nije dogodio prilikom čega nastoje predvidjeti potencijalne probleme i područja razvoja. Ključna svrha svakog procesa razvoja organizacije je transfer znanja na organizacije kako bi se osposobile za samostalno razvijanje u budućnosti. Upravo je zbog toga i sam proces razvoja organizacije ujedno i proces učenja i razvoja.

U praksi organizacije vrlo često zanemaruju pristup razvoja organizacije i unapređenje organizacije se u pravilu svodi na konzultantski angažman oko specifičnog problema poput implementacije određenog softwera ili javne ponude dionica. U tim prilikama angažiraju se konzultanti – eksperti u pojedinim područjima. Međutim, razvoj organizacije je sasvim drugačiji pristup i on obuhvaća puno dublji ulazak u organizaciju te donosi dugoročno gledano veći benefit organizacijama. No, riječ je o dugotrajnom procesu koji zahtijeva aktivan angažman članova organizacije kako bi se ostvarili željeni ciljevi.

Glavni cilj rada je kroz tri ključna poglavlja pružiti uvid u sam proces razvoja organizacije s posebnim fokusom na dizajniranje i implementaciju intervencije u sustav

upravljanja učinkom u procesu razvoja organizacije. Upravljanje učinkom i razvoj organizacije su bliski procesi s obzirom da je cilj oba procesa poboljšanje ukupne efektivnosti organizacije. Svrha upravljanja učinkom je poboljšanje učinka cijele organizacije putem unapređenja učinka pojedinaca i timova te njihovog razvoja. Upravo u tome i leži važnost interveniranja u sustav upravljanja učinkom jer u suvremenom poslovanju samo kontinuiranim razvojem zaposlenika i organizacije moguć je opstanak na izazovnom tržištu. U poglavlju *Razvoj organizacije* prikazan je teoretski okvir i uvod u razvoj organizacije kroz ključne faze OD procesa: ulazak u organizaciju i ugovaranje, prikupljanje podataka, dijagnoza i povratna informacija, intervencija, evaluacija i izlazak. U poglavlju pod nazivom *Intervencije u ljudske resurse i sustav upravljanja učinkom* prikazan je teoretski okvir sustava upravljanja učinkom kroz ključne aktivnosti upravljanja učinkom, njegov razvoj i implementaciju te obilježja uspješnog sustava upravljanja učinkom. Također, prikazano je kako izgledaju intervencije u sustave upravljanja učinkom na primjeru studije slučaja (analiziran je primjer intervencije u naftnoj kompaniji Fossil Fuels Co. Ltd.). U poglavlju *Dizajniranje i implementacija intervencije u sustav upravljanja učinkom* na primjeru hipotetske organizacije osmišljene za potrebe ovog rada prikazan je OD proces te dizajniranje i implementacija intervencije u sustav upravljanja učinkom kao jedna od ključnih faza OD procesa. Ovaj rad može poslužiti kao teorijska osnova za dizajniranje i pripremu implementacije intervencije u sustav upravljanja učinkom, različitih vrsta organizacija.

2. Razvoj organizacije

Za razvoj organizacije (*Organization Development – OD*) kao interdisciplinarno područje koje je pod utjecajem brojnih znanstvenih disciplina postoji popriličan broj definicija. One se kreću u rasponu od onih prosvjetljujućih koje naglašavaju određeni smjer i zajednički kontekst, do onih ograničavajućih koje naglašavaju određene koncepte, a pritom izostavljaju neke druge aktivnosti.¹ Neovisno o velikom broju definicija, kod određivanja pojma OD-a koristit će se nekoliko definicija koje su opće prihvaćene te koje najpreciznije obuhvaćaju samo područje djelovanja OD-a.

2.1. Definiranje razvoja organizacije

Jedan od pionira OD-a, Richard Beckhard, davne 1969. definirao je OD kao aktivnost koja je planirana i koja se provodi u cijeloj organizaciji te se njome upravlja s vrha s ciljem povećanja efikasnosti i zdravlja organizacije temeljem planiranih intervencija u organizacijske procese, koristeći se spoznajama iz biheviorističkih znanosti.² Recentnija definicija OD-a djelo je Burka i Bradforda. Oni OD definiraju kao proces planirane promjene u cijelom sustavu koji je utemeljen na setu vrijednosti uglavnom humanističkih znanosti te primjeni biheviorističkih znanosti i teorije otvorenih sustava. Planirane promjene ciljaju na poboljšanje sveukupne efektivnosti unapređivanjem kongruencije ključnih obilježja organizacije poput vanjskog okruženja, misije, strategije, vodstva, kulture, strukture, sustava informiranja i nagrađivanja te radnih politika i procedura.³ Jednostavnije, a sveobuhvatnije određenje OD-a dolazi od Andersona koji OD definira kao proces poboljšanja efektivnosti organizacije te podupiranja osobnih i organizacijskih promjena intervencijama koje se temelje na spoznajama društvenih i biheviorističkih znanosti.⁴ Jednako jednostavna, a sveobuhvatna je i Cummingsova i Worleyeva definicija OD-a prema kojoj je riječ o procesu primjene i prijenosa bihevioralnih znanstvenih spoznaja i praksi na razini cijeloga sustava koje organizaciji kroz planirani razvoj i poboljšanje omogućuju postizanje veće učinkovitosti.⁵

¹ D. L. Anderson, *Organization Development. The Process of Leading Organizational Change*, 4th edn., London, Sage Publications, 2017., str. 21.

² *loc. cit.*

³ *loc. cit.*

⁴ *loc. cit.*

⁵ T. G. Cummings i C. G. Worley, *Organization Development and Change*, 10th edn., Cengage Learning, 2014., str. 2.

Sve citirane definicije imaju nekoliko zajedničkih tema. Primjena znanja društvenih, humanističkih i biheviorističkih znanosti je neizostavan dio OD-a te svojevrsan alat koji bi trebao poslužiti kao uspješno sredstvo OD-a. Također, i pojam efektivnosti organizacije je dio svih definicija te iz toga proizlazi i krajnji cilj OD aktivnosti, a to je poboljšanje efektivnosti organizacije.⁶ Svrha svake OD intervencije je promjena i upravo oko toga se gotovo pa sve definicije slažu.⁷ Da bi organizacije opstale i uspješno se nosile s konkurencijom, one se moraju kontinuirano mijenjati, razvijati i prilagođavati konstantnim promjenama u vanjskom i unutarnjem okruženju. Upravo je centralna tema OD-a stvaranje i upravljanje promjenama s ciljem postizanja efikasnijeg učinka u organizacijama kojima je omogućen i rast i razvoj zaposlenicima unutar organizacije.⁸

Međutim, iako postoje dodirne točke, značajna je razlika između termina razvoj organizacije, upravljanje promjenama i organizacijske promjene. Područje primjene OD-a su promjene u strategiji, strukturi i procesima cjelovitog sustava poput organizacije ili pojedinog dijela organizacije poput odjela, radnih grupa ili na individualnoj razini.⁹ Primjerice, intervencija koja za cilj ima poboljšanje efikasnosti može biti usmjerena na procese te poboljšanje koordinacije među pojedinim odjelima. Upravo je ovakav pristup u suprotnosti s promjenama koje ciljaju na samo pojedine dijelove sustava poput uvođenja tehnoloških inovacija i sl. čiji je fokus usmjeren na poboljšanje specifičnog proizvoda ili usluge.¹⁰ Nadalje, kao što je već spomenuto, OD kombinira i primjenjuje znanja i praksu biheviorističkih znanosti, za razliku od promjena koje su često temeljene na konzultiranju vezano uz specifična područja poput financijskog ili tehnološkog savjetovanja. Također, za OD je karakteristično planiranje promjena s ciljem dijagnoze i rješavanja problema s kojima se organizacija susreće. Planiranje je fleksibilno i sklono izmjenama u tijeku procesa OD-a kako se OD praktičar susreće s novim informacijama koje utječu na sam OD proces.¹¹ Proces OD-a sastoji se od dizajniranja, implementacije te kasnijeg jačanja promjena prilikom čega se vodi računa da se implementirane promjene i aktivnosti održe u samoj organizaciji. Konačno, cilj OD-a je poboljšanje efektivnosti organizacija koja se očituje kroz mjeru

⁶ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 22.

⁷ *ibidem*, str. 23.

⁸ *ibidem*, str. 24.

⁹ T. G. Cummings, *op. cit.*, str. 3.

¹⁰ *loc. cit.*

¹¹ *loc. cit.*

u kojoj je organizacija samostalno sposobna poboljšavati se kroz razinu uspješnosti i učinka pojedine organizacije te stupanj zadovoljstva i angažiranosti zaposlenika.¹²

I OD i upravljanje promjenama za cilj imaju poboljšanje efektivnosti organizacije te se fokusiraju na aktivnosti, procese i vodstvo. Međutim, temeljni vrijednosni sustav je ono što čini razliku među njima.¹³ Za razliku od OD-a u čijem je fokusu primjena biheviorističkih znanosti i orijentacija na ljudski potencijal, participaciju i razvoj uz učinak te konkurentsku prednost, upravljanje promjenama je orijentirano na vrijednost troškova i kvalitetu. Upravo takav pristup promjenama označava prepoznatljivu razlikovnu značajku OD-a koja se odnosi na cilj prijenosa znanja i vještina kako bi organizacije bile spremne upravljati promjenama u budućnosti.¹⁴ Tome u prilog ide i zaključak Thomasa G. Cummingsa kako svaki OD uključuje upravljanje promjenama, ali upravljanje promjenama ne mora uključivati OD.¹⁵

Razvoj organizacije bi trebala biti kontinuirana i proaktivna aktivnost svih organizacija koje teže biti konkurentne na tržištima. U praksi često se događa suprotno i razvoj organizacije nastupa kao reakcija na određene probleme koji su već nastali, bilo da je riječ o padu profita i produktivnosti ili problemu suradnje među pojedinim dijelovima organizacije. Uspješne organizacije teže kontinuiranom razvoju te je OD sastavni dio radnih praksi pri čemu veliku ulogu imaju praktičari OD-a i OD konzultanti. Kada je riječ o praktičarima OD-a u njih spada puno šira skupina u usporedbi s OD konzultantima. Praktičarima OD-a mogu se smatrati članovi organizacije koji dizajniraju i implementiraju organizacijske promjene poput izvršnih direktora, voditelja pojedinih organizacijskih cjelina, voditelja projekata, voditelja kvalitete, IT stručnjaka ili pak HR stručnjaka.¹⁶ Menadžerski posao je usko povezan s radom na razvoju organizacije. Ulogama menadžera kao administratora i supervizora, promotora učenja i razvoja, timskog rada i rješavanja problema trebaju se pridodati i vještine i kompetencije praktičara OD-a kao agenta društvenih promjena.¹⁷ Kao pomoć praktičarima OD-a, u koje spadaju sve skupine koje su prethodno navedene, organizacije često angažiraju vanjske OD konzultante koji usko surađuju s OD praktičarima te funkcioniraju kao partneri agenata promjena kako bi pomogli

¹² T. G. Cummings, *op. cit.*, str. 3-4.

¹³ *ibidem*, str. 4.

¹⁴ *loc. cit.*

¹⁵ *loc. cit.*

¹⁶ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 147.

¹⁷ *loc. cit.*

organizaciji u ostvarivanju ciljeva promjene.¹⁸ Suradnja među njima može se definirati kao dobrovoljni i privremeni odnos između profesionalnog pomagača (OD konzultant) i sustava koji treba pomoć (klijent), prilikom čega OD konzultant pomaže klijentu u rješavanju određenog problema.¹⁹

Uobičajeni modeli odnosa konzultant – klijent mogu se ugrubo razvrstati u tri pristupa: konzultant – ekspert, doktor – pacijent i mehaničar.²⁰ U odnosu konzultant – ekspert, klijent angažira konzultanta radi njegove stručne ekspertize u određenom području poput IT-a, financija, strateškog konzaltinga i sl. Ovaj model se često koristi kada organizacijama interno nedostaje stručnjaka za pojedina područja te se onda u ovakvom modelu suradnje „kupuje ekspertiza“ vanjskog konzultanta radi specifičnog znanja s ciljem rješavanja specifičnog problema.²¹ Nedostaci ovog modela su ponajviše u činjenici da o specifičnom području, zbog kojega je i angažiran, konzultant zna više od klijenta, stoga je teško kontrolirati rad konzultanta pri čemu klijent svu moć prepušta konzultantu. Također, postoji izvjestan rizik od neetičnog ponašanja konzultanta koje klijent ne može kontrolirati.²² Kako bi ovakav model bio uspješan od velike je važnosti da klijent precizno analizira i procijeni stanje te da jasno definiran problem predoči konzultantu. U modelu doktor – pacijent, konzultant kroz serije pitanja nastoji utvrditi dijagnozu i predložiti rješenje koje klijent implementira.²³ Pri tome, konzultant snosi odgovornost za prikupljanje i analizu podataka, postavljanje dijagnoze i predlaganje rješenja klijentu, dok, klijent snosi odgovornost za implementaciju predloženog rješenja. I uz ovaj model vezuje se nekoliko problema. Jedan od njih je što kompletan uspjeh ovisi o sposobnosti konzultanta da prikupi točne informacije te da na temelju toga precizno dijagnosticira problem i posljedično predloži adekvatno rješenje.²⁴ Također, konzultant od klijenta možda ne dobije točne informacije ili mu klijent ne želi dati točne informacije i to ima direktan utjecaj na postavljanje dijagnoze i predlaganje rješenja. Usto, problem se vezuje i uz dugoročne promjene koje se ne događaju nakon implementacije s obzirom da klijent ne zna sam riješiti problem te kod ponovnog pojavljivanja problema mora se angažirati konzultant. Kod modela mehaničara, konzultant – mehaničar je odgovoran za dijagnozu problema

¹⁸ *loc. cit.*

¹⁹ *loc. cit.*

²⁰ *loc. cit.*

²¹ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 148.

²² *loc. cit.*

²³ *ibidem*, str. 149.

²⁴ *loc. cit.*

i njegovo rješavanje pri čemu klijent ne pokazuje interes za detalje vezane uz problem.²⁵ Pri ovakvom modelu često se javljaju neuspješna rješenja i ponavljajući problemi.

OD pristup se u velikoj mjeri razlikuje od sva tri navedena modela. U odnosu na model konzultant – ekspert, kod OD pristupa konzultant je prije svega stručnjak u ljudskim sustavima i procesima, a tek potom stručnjak u pojedinim područjima koja mu svakako služe kao dodana vrijednost.²⁶ Za OD konzultanta klijent je ekspert iz razloga što upravo klijent najbolje poznaju organizaciju, zaposlenike, kulturu, procese, probleme te samu povijest organizacije. Klijenti su ti koji mogu najbolje definirati potencijalne intervencije koje bi polučile najbolji rezultat. Također, na temelju znanja o vlastitoj organizaciji upravo su klijenti ti koji mogu najbolje identificirati grupe i pojedince koje bi trebalo intervjuirati i područja u kojima se nalaze potrebni podaci i informacije.²⁷ OD konzultant je u skromnijem položaju u odnosu na klijenta i stručnim vodstvom i precizno usmjerenim pitanjima navodi klijenta da otkrije skriveno znanje koje ni sam nije znao da posjeduje. U tome i leži stručnost OD konzultanta. Za razliku od modela doktor – pacijent, OD konzultant zajedno s klijentom prikuplja podatke i donosi dijagnozu pri čemu je primarna odgovornost za problem i rješenje na klijentu.²⁸ Odnos OD konzultanta i klijenta više nalikuje partnerstvu pri čemu OD konzultant pomaže klijentu da detektira problem. Na uspjeh intervencije uvelike utječe suglasnost između OD konzultanta i klijenta oko dijagnoze problema i mogućeg rješenja. Iza ovoga se krije i primarna svrha OD pristupa, a to je transfer znanja o OD procesu na klijenta kako bi u budućnosti klijent bio osposobljen da samostalno prikupi podatke, dijagnosticira problem i intervenira.²⁹ S jedne strane, u OD pristupu aktivna participacija klijenta je od presudne važnosti za uspjeh intervencije te klijent ima aktivnu, a ne pasivnu ulogu. S druge strane, glavni cilj svakog OD pristupa je naučiti klijenta implementirati OD proces te ga osposobiti da naknadno samostalno riješi problem.

²⁵ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 150.

²⁶ *ibidem*, str. 151.

²⁷ *loc. cit.*

²⁸ *ibidem*, str. 151-152.

²⁹ *ibidem*, str. 152.

2.2. Faze procesa razvoja organizacije

Postoje dva pristupa definiranju procesa OD-a: klasični ili dijagnostički i dijaloški pristup. Klasični pristup temelji se na teoriji akcijskog istraživanja u kojem su centralne aktivnosti vezane uz definiranje problema, planiranje istraživačkog procesa, razumijevanje i evoluiranje teorije pri čemu veliku ulogu ima aktivna suradnja članova organizacije osobito prilikom dijagnosticiranja problema.³⁰ Teorija akcijskog istraživanja i OD proces dijele slične ciljeve pri čemu je ključni cilj zajedno s članovima organizacije definirati problem, pokrenuti akciju te evaluirati rezultate čiji je konačni rezultat društvena ili organizacijska promjena.³¹ Dijaloški pristup uporište nalazi u pristupu socijalne konstrukcije te za razliku od dijagnostičkog pristupa koji nastoji mijenjati ponašanje pojedinaca, pokušava izmijeniti postojeća značenja i narativ na temelju čega pojedinci biraju određena drugačija ponašanja.³² Cilj je upravo promjenom narativa i značenja potaknuti pojedince na promjenu ponašanja. U procesu razvoja organizacije većina praktičara OD-a prihvatila je dijagnostički OD proces koji se sastoji od nekoliko ključnih faza: ulazak u organizaciju, ugovaranje, prikupljanje podataka, dijagnoza, povratna informacija, intervencija, evaluacija i izlazak.³³ Iako djeluje tako, OD proces nije linearan, nego je riječ o procesu u kojem je prisutno vraćanje na istu fazu tijekom procesa s ciljem prikupljanja dodatnih informacija koje mogu utjecati na sljedeće korake.³⁴ Također, povratne informacije iz svake faze neophodne su za OD praktičara koji na temelju njih prilagođava proces i naredne faze te donosi odluku kada je vrijeme za prelazak u sljedeću fazu.³⁵

Kontekst i svrha OD-a su organizacijske promjene, a ključna kompetencija OD stručnjaka je razumijevanje prirode organizacijskih promjena, što ih pokreće, a što dovodi do neuspjeha.³⁶ Postoje različite vrste organizacijskih promjena koje se mogu odvijati na nekoliko razina. Tako postoje promjene na individualnoj razini koje u fokusu imaju promjene kod pojedinaca unutar organizacije kao što su primjerice učenje novih vještina.³⁷ Promjene na razini grupe ili tima podrazumijevaju modifikacije unutar pojedinog tima ili grupe poput razvijanja novih načina suradnje unutar tima i sl.

³⁰ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 162.

³¹ *ibidem*, str. 163-164.

³² *ibidem*, str. 167.

³³ *ibidem*, str. 164.

³⁴ *ibidem*, str. 165.

³⁵ *loc. cit.*

³⁶ *ibidem*, str. 110.

³⁷ *ibidem*, str. 112.

Promjene koje se odnose na efikasniju suradnju među pojedinim grupama ili timovima zovu se intergrupne promjene.³⁸ Promjene na organizacijskoj razini, poput razvoja novih strategija ili procesa, utječu na sve članove organizacije. Promjene na razini suprasustava podrazumijevaju uključenost više organizacija, a najčešće primjere možemo pronaći kod spajanja ili akvizicija. Organizacijske promjene mogu se razlikovati prema planiranju, magnitudi i kontinuitetu pri čemu postoje planirane i neplanirane, transakcijske i transformacijske te kontinuirane i nekontinuirane promjene.³⁹

U pristupanju organizacijskim promjenama OD praktičari se mogu voditi modelima koji su nastali na temelju teorije organizacije kao sustava ili onima na temelju teorije organizacije kao socijalne konstrukcije. Modeli na temelju teorije organizacije kao sustava promatraju organizacijske strukture, zaposlenike i procese kao međupovezane i isprepletene dijelove sustava koji međusobno utječu jedni na druge.⁴⁰ Promjene u jednom dijelu sustava utječu na ostale dijelove sustava, a pri rješavanju problema potrebna je analiza struktura i obrazaca, a ne izoliranih događaja. Pri tome, OD intervencije trebaju biti fokusirane na razinu sustava, a ne na razinu pojedinaca.⁴¹ Modeli utemeljeni na teoriji sustava omogućuju OD praktičarima da detektiraju potencijalna područja koja zahtijevaju intervenciju s ciljem organizacijskih promjena. U modelima na temelju teorije organizacije kao socijalne konstrukcije pozornost je usmjerena na kulturalne procese, strukturu komunikacije te cjelokupan kontekst organizacije.⁴² Promjene se odnose na redefiniranje interpretativnih mehanizama, konverzacije, odnosno dominantnog diskursa, te značenja i kognitivnih shema. Prema tome i pozornost OD praktičara prilikom intervencije usmjerena je na promjene na navedenim područjima. Prilikom odabira modela potrebno je model prilagoditi organizaciji i situaciji. Nema idealnog modela niti *one size fits all* modela. Ako je riječ o organizaciji koja je hijerarhijski strogo strukturirana vjerojatnije je da će OD praktičar odabrati model na temelju teorije sustava. Dok će u agilnim organizacijama u kojima su promjene svakodnevne vjerojatnije obratiti pozornost na analizu tona i diskursa komunikacije koji je dominantan u organizaciji. Za OD praktičare važno je kombinirati različite modele i pristupe te ne vezati se uz određeni

³⁸ *loc. cit.*

³⁹ *ibidem*, str. 112-113.

⁴⁰ *ibidem*, str. 114.

⁴¹ *ibidem*, str. 115.

⁴² *ibidem*, str. 131.

model i pritom biti svjestan na koji način pojedini modeli utječu na promjene u organizaciji. U nastavku su detaljnije pojašnjene faze procesa razvoja OD-a (klasični pristup).

2.2.1. Ulazak u organizaciju i ugovaranje

Ulazak u organizaciju je prvi korak OD procesa i u biti predstavlja prvi kontakt s klijentom prije samog formaliziranja odnosa koje se odvija u sljedećoj fazi ugovaranja.⁴³ Ulazak u organizaciju, odnosno prvi kontakt s klijentom, rezultat je razolikih čimbenika koji dovode do susreta. Kada je riječ o vanjskim OD konzultantima, najčešće je njihov ulazak u organizaciju rezultat marketinga, reputacije, networkinga i ostalih formi planiranih i direktnih nastupa prema potencijalnim klijentima. Kada je riječ o internim OD konzultantima, njihov angažman je također rezultat internog promoviranja vlastitih usluga i sposobnosti. Ulazak u organizaciju, kao prvi korak u OD procesu, je izuzetno važan osobito za vanjske OD konzultante s obzirom da se OD praktičar u ovoj fazi prvi puta susreće s organizacijom i okruženjem te se izgrađuje povjerenje između njega i klijenta.⁴⁴ U ovoj fazi je važno da i klijent stekne dojam da OD praktičar razumije i dijeli vrijednosti i ciljeve organizacije. Tijekom ove faze postoje određeni etički izazovi kojih bi svaki OD praktičar, ali i klijent trebali biti svjesni. Tako primjerice klijent može od OD praktičara zahtijevati provođenje neke neprimjerene aktivnosti koja nije u opisu posla OD konzultanta poput savjetovanja o ponašanju i kvalifikacijama određenih pojedinaca unutar organizacije.⁴⁵ Usto, prilikom ulaska u organizaciju OD praktičar može otkriti razne pozadinske i političke utjecaje na odluku o njegovom angažiranju pri čemu postoji realna opasnost da dizajn intervencije bude osuđen na neuspjeh te da OD praktičar u biti figurira kao glavni krivac za problem i neuspjeh intervencije. Također, klijent može od ostatka organizacije skrivati svrhu angažiranja OD praktičara ili pak u potpunosti prikrivati da je OD praktičar angažiran.⁴⁶ Upravo je zbog toga jako važno da se OD praktičar od samoga početka jasno postavi prema klijentu te da se u samom startu izbjegnu svi mogući nesporazumi oko odnosa OD praktičar – klijent. Etički izazovi se mogu pojaviti i od strane OD praktičara u situacijama kada je riječ o preuveličavanju vlastite

⁴³ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 176.

⁴⁴ *loc. cit.*

⁴⁵ *ibidem*, str. 177.

⁴⁶ *loc. cit.*

stručnosti, iskustva ili obrazovanja.⁴⁷ U takvim situacijama OD praktičar može dati nerealnu prognozu na temelju paušalno prikupljenih podataka.

U prvoj fazi OD procesa jedno od najvažnijih pitanja je odgovaranje na pitanje tko je klijent. Iako djeluje kao poprilično jednostavan zadatak precizno definiranje klijenta je vrlo kompleksan i osjetljiv posao o kojemu u konačnici ovisi i uspjeh same intervencije. Ispravno određivanje klijenta znači da je OD praktičar jasno definirao za koga radi u određenom OD procesu. Također, može se dogoditi i da OD praktičar radi s nekoliko različitih klijenata odjednom čiji su ciljevi međusobno suprotstavljeni.⁴⁸ U praksi se često događa da krivo definiranje klijenta rezultira neuspjelom OD intervencijom.⁴⁹ Pojednostavljeno, oni članovi organizacije koji direktno utječu na OD proces i željenu promjenu mogu se definirati kao klijenti. Međutim, kako je već spomenuto, u praksi često je definiranje klijenta puno složenije. Postoji nekoliko tipova i načina definiranja klijenata koji OD praktičarima mogu olakšati postupak što preciznijeg definiranja klijenta. Edgar Schein je razvio model šest tipova klijenata prema kojem postoje.⁵⁰

1. Prvi kontakt ili *Contact clients* – oni s kojima OD konzultant ostvari inicijalni kontakt.
2. Posredni klijenti ili *Intermediate clients* – oni koji su uključeni u sastanke ili od kojih se prikupljaju podaci tijekom procesa, obično u kasnijim fazama.
3. Primarni klijenti ili *Primary clients* – oni koji su odgovorni za problem zbog kojeg je OD praktičar u prvom redu i angažiran. Također, u ovaj tip klijenta obično ulaze oni koji plaćaju usluge OD praktičara.
4. Nesvjesni klijenti ili *Unwitting clients* – oni na koje intervencija utječe, a oni ne znaju za intervenciju ili ne znaju da se intervencija odnosi i na njih.
5. Indirektni klijenti ili *Indirect clients* – oni koji nisu poznati OD praktičaru, ali će imati udjela u rezultatima intervencije.
6. Krajnji klijenti ili *Ultimate clients* – sustav, organizacija ili grupa o čijoj dobrobiti OD praktičar mora voditi računa.

Prema jednom drugom modelu razlikuje se pet tipova klijenata:⁵¹

⁴⁷ *loc. cit.*

⁴⁸ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 178.

⁴⁹ T. G. Cummings, *op. cit.*, str. 77.

⁵⁰ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 178.; Six Basic Types of Clients, Dostupno na: [Six Basic Types of Clients \(youtube.com\)](#) (pristupljeno 03.08.2024.)

⁵¹ M.Y. Cheung-Judge, Holbeche, L., *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*, 3rd edn., London i New York, Kogan Page, 2021., str. 73.

1. Glavni klijenti ili *Principal client* – oni s kojima OD praktičar ostvaruje prvi kontakt.
2. Klijent za kontakt i vezu ili *Contact and liaison client* – osoba koja pruža podršku OD praktičaru u vidu organizacije sastanaka i sličnih logističkih poslova.
3. Klijenti u sjeni ili *Shadow clients* – oni koji okružuju glavnog klijenta i utječu na njegove stavove. U odnosu na glavnog klijenta, klijenti u sjeni imaju veći utjecaj na OD proces.
4. Periferni klijenti ili *Peripheral clients* – svi oni koji utječu na OD proces i s kojima OD praktičar mora imati kontakt ili ih uključiti u OD proces.
5. Plejada stakeholdera ili *Stakeholder constellations* – svi oni na koje OD proces utječe te koji će zbog toga htjeti utjecati ili biti involvirani u OD proces.

Prva faza OD procesa obično završava dogovaranjem sljedećeg sastanka, prolongiranjem faze ugovaranja ili pak prekidom daljnjih aktivnosti u slučaju kada OD praktičar ili klijent nisu sigurni u nastavak angažmana.⁵²

Sljedeći korak u OD procesu je faza ugovaranja u kojoj je s klijentom potrebno definirati zajednička očekivanja, uloge OD praktičara i klijenta te opseg posla koji je potrebno napraviti.⁵³ Faza ugovaranja, jednako kao i faza ulaska u organizaciju, postavlja temelj za uspješnu intervenciju. To je faza u kojoj treba jasno definirati tko što radi, tko je u kakvoj poziciji u odnosu OD praktičar – klijent i što točno podrazumijeva OD proces. Posljedično, u ovoj fazi mnogi potencijalni nesporazumi mogu biti spriječeni ili prouzročeni. Sam ugovor može biti u različitim oblicima, ovisno o tome je li OD praktičar interni ili eksterni. Kada je riječ o eksternim OD praktičarima ugovor je najčešće u obliku formalno sastavljenog pravnog dokumenta sa svim nužnim specifikacijama. Također, u praksi je često dio ugovora, ili pak kao zaseban dokument, i ugovor o tajnosti podataka (*Non Disclosure Agreement – NDA*). Kada je riječ o internom OD praktičaru pravno sastavljeni formalni ugovori najčešće nisu potrebni niti se u praksi provode, nego je sasvim dovoljan zapisnik sa sastanka, e-mail ili bilo kakav neformalni pisani dogovor. Prema Edgaru Scheinu, ugovor se sastoji od dvije komponente: formalna i psihološka.⁵⁴ Formalni ugovor sadrži elemente koji se odnose na opseg posla koji je potrebno napraviti, korake u procesu, metode koje će biti korištene te financijski dio. Psihološka komponenta ugovora sadrži dogovor o odnosu

⁵² D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 179.

⁵³ *ibidem*, str. 180.

⁵⁴ *ibidem*, str. 182.

klijenta i OD praktičara, načinu komunikacije i surađivanja, preliminarnu definiciju problema unutar organizacije te međusobna očekivanja.⁵⁵ Na sličan način i Marvin Weisbord naglašava važnost dva tipa ugovora – ugovor temeljen na zadacima (*Task-based contract*) i ugovor o odnosu (*Relationship contract*).⁵⁶ Ugovor o zadacima je u biti formalni dio ugovora koji sadržava detalje o ključnim zadacima, rokovima, opsegu posla, metodama i komercijalnim uvjetima. Ugovor o odnosima sastoji se od međusobnih očekivanja, vremenu koje će obje strane uložiti i pod kojom cijenom te temeljnih pravila suradnje. Tijekom prve dvije faze OD procesa potrebno je imati odgovore na neka od inicijalnih pitanja koja pokrivaju odgovore o problemu zbog kojeg je OD praktičar angažiran, odnosu savjetovanja, angažmanu OD praktičara te o samoj organizaciji.⁵⁷ Ugovaranje je formalizacija prve dvije faze OD procesa i temelj za prelazak u sljedeću fazu. Rezultat ove faze je ugovor koji može ili ne mora biti dokumentiran, a koji se sastoji od sljedećih elemenata:⁵⁸

1. Izjava o problemu iz kuta klijenta
2. Utjecaj problema na poslovanje
3. Metodologija ili pristup OD procesu (sadrži informacije o podacima koji će se prikupljati i od koga te podatke o specifičnim zahtjevima klijenta)
4. Raspored OD procesa sa ključnim miljokazima za pojedine faze
5. Dogovorene potrebe i uloge klijenta i OD praktičara
6. Dogovor o tajnosti podataka
7. Financijski uvjeti
8. Kvalifikacije za preuzimanje angažmana.

Ugovor koji je nastao u fazi ugovaranja će se u tijeku OD procesa mijenjati kako OD praktičar i klijent budu evaluirali pojedinu fazu i prikupljali nove informacije koje će utjecati na sam OD proces.

2.2.2. Prikupljanje podataka

U fazi prikupljanja podataka glavni cilj OD praktičara je dublje istraživanje uzroka i posljedica problema zbog kojega je angažiran. Koristeći se različitim metodama OD praktičar prikuplja detaljnije podatke i dubinski analizira problem u

⁵⁵ *loc. cit.*

⁵⁶ M. Y. Cheung-Judge, *op. cit.*, str. 75-76.

⁵⁷ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 184.

⁵⁸ *ibidem*, str. 189.

organizaciji s ciljem dizajniranja uspješne i efikasne intervencije. Među kvalitetno prikupljenim podacima nalaze se važne informacije o funkcioniranju organizacije i njenoj učinkovitosti.⁵⁹ Uspjeh intervencije ovisi o kvalitetno prikupljenim podacima koji OD praktičaru i klijentu pomažu produbiti znanje o problemu, pogotovo o uzrocima i posljedicama. Prikupljanje podataka utječe i na članove organizacije potičući interes za promjenu i razmišljanje o problemima u organizaciji.⁶⁰ Također, tijekom prikupljanja podataka OD praktičar je u interakciji s brojnim članovima organizacije pri čemu ima priliku graditi kvalitetne odnose s njima te razvijati odnos povjerenja i na taj način napraviti još jedan korak ka uspješnoj intervenciji. Prikupljanje detaljnih podataka OD praktičaru omogućava i definiranje temeljnog problema oko kojeg bi se i sama intervencija trebala fokusirati. Tijekom prvih sastanaka s OD praktičarem klijent opisuje predstavljeni problem (*Presenting problems*) i simptome kojih je svjestan.⁶¹ Predstavljeni problem je upravo onaj zbog kojeg je i OD praktičar angažiran. Međutim, u pozadini predstavljenog problema nalazi se temeljni problem (*Underlying problems*) koji sadrži glavne uzroke koji dovode do simptoma i zbog kojih i nastaje problem u organizaciji.⁶² Predstavljeni problem je ono od čega OD praktičar treba krenuti i prikupljanjem podataka produbiti istraživanje te doći do temeljnog problema i njegovih uzroka na koje se i sama intervencija treba usmjeriti.

Postupak prikupljanja podataka ovisi o nekoliko čimbenika, i to prije svega o specifičnostima problema i organizacije, a potom i o metodi prikupljanja podataka. Vrijeme potrebno za prikupljanje i analizu podataka, trošak samog procesa kao i stupanj uključenosti pojedinih dijelova organizacije ovise o odabranom pristupu.⁶³ Sam proces prikupljanja podataka podrazumijeva nekoliko koraka o kojima bi OD praktičari trebali voditi računa te ih prilagođavati organizacijskim specifičnostima:⁶⁴

1. određivanje metode koja će se koristiti za prikupljanje podataka te vrste podataka koji će se prikupljati
2. obavještanje članova organizacije o projektu prikupljanja podataka, svrsi, metodama i osobi ili osobama koje će podatke prikupljati

⁵⁹ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 199.

⁶⁰ *loc. cit.*

⁶¹ *ibidem*, str. 200.

⁶² *loc. cit.*

⁶³ *ibidem*, str. 200.

⁶⁴ *ibidem*, str. 201.

3. priprema za prikupljanje podataka (priprema materijala poput anketnih upitnika, vodiča za vođenje intervjua, liste ispitanika i sl., također, s ispitanicima je potrebno dogovoriti vrijeme i mjesto održavanja intervjua)
4. prikupljanje podataka koristeći odabranu metodu
5. analiziranje podataka i prezentiranje rezultata

OD praktičari, ovisno o problemu i specifičnostima organizacije, na raspolaganju imaju nekoliko metoda za prikupljanje podataka, a svaka od metoda ima svoje prednosti i nedostatke.⁶⁵ Najčešće metode za prikupljanje podataka koje OD praktičari imaju na raspolaganju su anketiranje, intervjuiranje, fokus grupe, promatranje i nenametljivo istraživanje.⁶⁶ Intervju podrazumijeva individualne razgovore s pojedincima iz organizacije prilikom čega OD praktičar nastoji prikupiti podatke o individualnim stavovima, uvjerenjima i iskustvima članova organizacije te razumjeti njihovu interpretaciju proživljenih iskustava.⁶⁷ Za uspješno provođenje intervjua važna je suradnja članova organizacije i njihova spremnost na otvoreni razgovor te izrazito razvijene interpersonalne vještine OD praktičara.⁶⁸ Metodom intervjua moguće je prikupiti velike količine podataka što omogućuje OD praktičaru detaljnije razumijevanje problema, ali upravo u tome i leži jedan od izazova kod metode intervjua. Analiza podataka je zahtjevna i potrebno je puno vremena da bi se svi podaci obradili i interpretirali.⁶⁹ Također, problem moguće subjektivnosti OD praktičara, ali i klijenta predstavlja još jedan nedostatak kada je metoda intervjua u pitanju. Fokus grupe se odnose na manje skupine članova organizacije koji su uključeni u grupnu raspravu koju moderira OD praktičar potičući grupnu raspravu.⁷⁰ U fokus grupama najvažnija je interakcija među sudionicima koji se mogu nadovezivati jedni na druge, brainstormati, diskutirati i debatirati. Za razliku od intervjua, fokus grupe nisu adekvatne za osjetljiva pitanja, nego su prikladnije za pitanja općenitog interesa za organizaciju i njene članove.⁷¹ Jednako kao i intervju, fokus grupe mogu proizvesti ogromne količine podataka koje je vremenski izazovno analizirati. Anketno istraživanje je jedna od najčešće korištenih metoda za prikupljanje podataka zbog svoje jednostavnosti i

⁶⁵ M.Y. Cheung-Judge, *op. cit.*, str. 90.

⁶⁶ T. G. Cummings, *op. cit.*, str. 126.

⁶⁷ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 203.

⁶⁸ *loc. cit.*

⁶⁹ *loc. cit.*

⁷⁰ *ibidem*, str. 208.

⁷¹ *loc. cit.*

mogućnosti obuhvata većeg broja članova organizacije.⁷² Anketno istraživanje obično uključuje veći raspon pitanja te obuhvaća više područja i pri tome OD praktičaru omogućuje prikupljanje podataka od velikog broja članova odjednom. Jednako kao i fokus grupe, anketno istraživanje nije prikladno za osjetljiva pitanja. Anketno istraživanje u pravilu se provodi zajedno s još nekom od metoda, u praksi često nakon intervjua ili fokus grupe kako bi OD praktičar provjerio i razumio prevladavaju li na razini cijele organizacije stavovi koji su bili izneseni tijekom intervjua. Anketno istraživanje sjajna je metoda u kombinaciji s ostalim metodama jer pruža širinu koja se nadopunjava s dubinom koju pružaju ostale metode.⁷³ Da bi anketno istraživanje bilo uspješno od OD praktičara se očekuje osnovno poznavanje kvantitativnih istraživačkih metoda. Promatranje je metoda koja omogućava OD praktičaru prikupljanje podataka putem izravnog promatranja članova organizacije.⁷⁴ Promatranjem OD praktičar može bolje razumjeti procese i utjecaj promjena na članove organizacije. Također, promatranjem se prikupljaju podaci iz trenutnih situacija, a ne prošlih kao što je primjerice slučaj u intervjuu. Neki od nedostataka ove metode odnose se na moguću subjektivnost promatrača, utjecaj na ponašanje članova organizacije koji se promatraju te ograničen broj situacija koje se mogu promatrati.⁷⁵ Za razliku od promatranja, nenametljivo istraživanje ne dovodi do promjene u ponašanjima onih koji se istražuju i nije nametljivo, a podaci koji se prikupljaju već postoje.⁷⁶ Podaci prikupljeni ovom metodom mogu potvrditi ili opovrgnuti podatke prikupljene drugim metodama. Nenametljivo istraživanje podrazumijeva prikupljanje podataka iz široke palete dostupnih izvora kao što su službeni dokumenti, službeni arhivi organizacija, razne baze podataka, bilteni, društvene mreže i online okruženje, obilježja organizacijske kulture i fizičko okruženje unutar organizacije.⁷⁷ Sve navedene metode imaju svoje prednosti i nedostatke te nisu pogodne za sve situacije i probleme. Kod odabira najadekvatnije metode ili metoda OD praktičar treba voditi računa o troškovima prikupljanja i analize podataka te vremenu koje je potrebno.⁷⁸ Potrebno je voditi računa i o tome je li metoda prikladna za određeni problem. Također, potrebno je uzeti u obzir i mogućnosti pristupa određenim vrstama podataka. U praksi, OD

⁷² D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 212.

⁷³ *loc. cit.*

⁷⁴ *ibidem*, str. 215.

⁷⁵ *ibidem*, str. 215-216.

⁷⁶ *ibidem*, str. 218.

⁷⁷ *ibidem*, str. 218-219.

⁷⁸ *ibidem*, str. 221.

praktičar će često kombinirati nekoliko metoda kako bi popunio rupe i nedostatke nastale upotrebom određenih metoda, a sve s ciljem upotpunjavanja zaključaka.⁷⁹

2.2.3. Dijagnoza i povratna informacija

Nakon faze u kojoj su podaci prikupljeni slijedi korak u kojem se postavlja dijagnoza temeljem analiziranja i interpretiranja podataka. OD praktičar se susreće s opsežnom količinom podataka koje je prikupio i koje je potrebno interpretirati te odgovoriti na pitanje što se događa u organizaciji. Upravo je to glavni cilj faze dijagnoze i prezentiranja povratnih informacija klijentu.⁸⁰ Dijagnoza je faza OD procesa u kojoj je ključno razumjeti trenutno stanje u organizaciji s ciljem dizajniranja uspješne intervencije.⁸¹ Dakle, faza dijagnoze je temelj za odluke i korake koji će se poduzeti u fazi intervencije, a upravo o dobro planiranoj i provedenoj fazi dijagnoze ovisi uspješnost u samoj intervenciji.⁸² Iako se među OD praktičarima često koristi termin dijagnoza on je malo nespretno sročeno s obzirom da podsjeća na model savjetovanja doktor – pacijent.⁸³ Faza dijagnoze u OD procesu je puno više od toga i podrazumijeva suradnju OD praktičara i članova organizacije prilikom prikupljanja i analiziranja informacija te njihove interpretacije i planiranja intervencije.⁸⁴ Upravo iz tog razloga mnogi OD praktičari preferiraju druge nazive za ovu fazu poput otkrivanja, angažiranja ili pak dijaloga. Međutim, neovisno o samom terminu, ključna svrha faze dijagnoze je pružiti podršku organizaciji u razumijevanju trenutne situacije i pronalasku mogućih rješenja.⁸⁵

Prilikom interpretacije problema OD praktičari se među članovima organizacije susreću s različitim pogledima na sam problem, ovisno o ulogama i pozicijama unutar organizacije. U praksi, menadžeri angažiraju OD praktičare u situacijama kada sami nisu u mogućnosti riješiti problem i kada ne vide rješenje. Iz toga i proizlazi jedan od primarnih zadataka OD praktičara koji se odnosi na prezentiranje nove i svježije perspektive na problem kako bi doprinio uspješnom rješavanju problema.⁸⁶ Tijekom faze dijagnoze OD praktičar mora voditi računa da ne upadne u zamku uobičajenih

⁷⁹ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 223.

⁸⁰ *ibidem*, str. 236.

⁸¹ T. G. Cummings, *op. cit.*, str. 90.

⁸² M.Y. Cheung-Judge, *op. cit.*, str. 80.

⁸³ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 238.

⁸⁴ T. G. Cummings, *op. cit.*, str. 90.

⁸⁵ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 238.

⁸⁶ *loc. cit.*

grešaka koje se u praksi znaju događati. Prvo, dijagnoza nije jednokratna događaj te se sama dijagnoza ne postavlja jednom.⁸⁷ Upravo suprotno, kao i sam OD proces i postavljanje dijagnoze je proces koji evoluira paralelno s novim informacijama s kojima se OD praktičar susreće. Drugo, OD praktičar ne postavlja dijagnozu samostalno nego u suradnji s klijentom i članovima organizacije.⁸⁸ Ne treba zaboraviti da OD praktičar treba imati ulogu moderatora tijekom procesa.

Faza dijagnoze sastoji se od nekoliko međusobno povezanih i isprepletenih aktivnosti koje se ugrubo mogu podijeliti na: analiziranje podataka i njihovo sortiranje prema ključnim temama, interpretacija podataka te selekcija prioritarnih tema koje će potaknuti klijenta na promjenu.⁸⁹ Prilikom analize podataka OD praktičar nastoji reducirati veliku količinu prikupljenih podataka na smislene cjeline i obrasce s ciljem organiziranja problema u koristan koncept.⁹⁰ Prilikom analize podataka OD praktičari trebaju prepoznati smislene cjeline i obrasce te ih organizirati u cjeline. Ne postoji „pravi“ način organiziranja podataka te se oni mogu organizirati na razne načine pri čemu veliki utjecaj ima iskustvo osobe koja analizira i organizira podatke.⁹¹ Kao i u dosadašnjim fazama, OD praktičar bi trebao prve zaključke prodiskutirati s klijentom koji bi na temelju toga mogao sudjelovati u razvoju adekvatnih aktivnosti. OD praktičari mogu podatke analizirati koristeći se deduktivnom i induktivnom metodom te statističkom analizom. Sva tri pristupa imaju svoje prednosti i nedostatke, a na OD praktičaru je da odabere metodu ovisno o pojedinoj situaciji i metodi prikupljanja podataka. Kao što se i metode prikupljanja podataka mogu kombinirati, tako se i metode analize podataka mogu kombinirati. Nakon analiziranja i sortiranja podataka u ključne kategorije potrebno je interpretirati podatke s ciljem izvlačenja zaključaka.⁹² OD praktičar može kroz cijeli niz pitanja, uključujući i ona o kojima se diskutiralo u fazi ugovaranja, u dijalogu s klijentom doći do korisnih zaključaka. Važno je da svi zaključci budu potkrijepljeni podacima, odnosno izvorima na temelju kojih su doneseni kako bi na taj način dobili na značaju i vjerodostojnosti.⁹³ Također, ukoliko je postojalo nekoliko alternativnih zaključaka, OD praktičar treba biti u stanju objasniti razloge zbog kojih se odlučio za pojedini zaključak. Kao i u ranijim fazama OD praktičar treba voditi računa

⁸⁷ *ibidem*, str. 239.

⁸⁸ *loc. cit.*

⁸⁹ *loc. cit.*

⁹⁰ *ibidem*, str. 241.

⁹¹ *loc. cit.*

⁹² *ibidem*, str. 248.

⁹³ *loc. cit.*

o greškama koje se često događaju u ovoj fazi kao što je primjerice donošenje zaključaka na temelju ranijih iskustava ili interpretiranje podataka s već unaprijed formiranim stavom.⁹⁴ Da bi se izbjegle ove zamke OD praktičari mogu se poslužiti s nekoliko „trikova“. Jedan način je da se podaci analiziraju nekoliko puta koristeći se različitim metodama te da se podaci sortiraju na različite načine. Također, ukoliko ugovor s klijentom to dopušta, moguće je konzultirati kolegu OD praktičara s ciljem prikupljanja drugog mišljenja.⁹⁵ Treći način, a ujedno i najadekvatniji, je provođenje interpretacije zajedno s klijentom. Nakon interpretacije podataka i donošenja preliminarnih zaključaka, potrebno je odabrati prioritetne teme koje će se prezentirati klijentu. Ovisno o količini prikupljenih podataka, vjerojatno je da će se pojaviti veći broj tema od kojih neće sve biti adekvatne za problem zbog kojeg je OD praktičar angažiran. Stoga je potrebno dobro kreirati listu prioriteta kako bi se izbjegla situacija u kojoj se klijentu prezentira veći broj problema koji mogu djelovati kao prevelik zalogaj i demotivirajuće na menadžment organizacije.⁹⁶ Da bi se izbjegla takva situacija kod selekcije tema potrebno je voditi računa da one budu relevantne za problem zbog kojeg je OD praktičar angažiran. Zatim, teme bi trebale obuhvatiti ona područja nad kojima klijent ima utjecaj, ali i na kojima članovi organizacije žele raditi. Teme bi trebale biti opisne bez termina iz kojih se može iščitati određeno vrednovanje. Također, teme bi trebale biti dovoljno detaljno opisane kako bi klijent bio u mogućnosti razmotriti određene aktivnosti. Konačno, potrebno je odabrati nekoliko ključnih tema koje će biti usmjerene na sam problem.

Sljedeći korak u OD procesu je dijeljenje povratne informacije s klijentom koje se odvija tek nakon što je sastavljena lista prioriteta na način da djeluju motivirajuće prema klijentu i da potiču na akciju. Detalji oko davanja povratne informacije se obično preciziraju u fazi ugovaranja. Povratne informacije obično mogu biti u obliku pisanog izvještaja, sastanka ili i jednog i drugog što je u praksi najčešće i slučaj.⁹⁷ OD praktičar se mora potruditi da sastanak na kojem se klijentu prezentira povratna informacija protekne u kreativnoj atmosferi koja će poslužiti kao podloga za planiranje narednih aktivnosti. Sam trenutak prezentiranja povratne informacije može biti osjetljiv i stresan i za klijenta i za OD praktičara.⁹⁸ Postoji izvjesna mogućnost da

⁹⁴ *loc. cit.*

⁹⁵ *loc. cit.*

⁹⁶ *ibidem*, str. 250.

⁹⁷ *ibidem*, str. 252.

⁹⁸ *ibidem*, str. 252-253.

tijekom sastanka klijent povratnu informaciju doživi kao osobnu i profesionalnu evaluaciju vlastitih kompetencija. Stoga OD praktičar treba oprezno pristupiti samom sastanku kako bi klijent razumio povratnu informaciju te kako bi ostao motiviran za promjene. Glavni cilj pružanja povratne informacije klijentu je motivacija i usmjerenje. Povratna informacija će djelovati motivirajuće kada je u suprotnosti s dosadašnjim vjerovanjem na način da stvara određenu razinu nelagode koja će klijenta potaknuti na aktivnosti s ciljem pozitivnih promjena.⁹⁹ Pružanje povratne informacije i način na koji se ona prezentira klijentu trebaju motivirati klijenta na poduzimanje aktivnosti koje će riješiti temeljni problem u organizaciji. OD praktičari će se u praksi vrlo često susresti s otporom prema promjenama. Otpor je neizbježan i sastavni dio gotovo svakog OD procesa, ali to ne znači da je nužno i negativna pojava. OD praktičar bi trebao upravljati otporom na način da razumije zašto nastaje i kako se manifestira otpor te kako ga prevladati i pozitivno iskoristiti s ciljem promjena u organizaciji u kojoj je angažiran.

2.2.4. Intervencija

Nakon što je u fazi dijagnoze, na temelju analize i interpretacije prikupljenih informacija, utvrđeno što se u organizaciji događa, slijedi faza intervencije u kojoj bi trebalo definirati što će se i na koji način poduzeti u vezi rješavanja problema. Iako je intervencija određena kao zasebna faza koja slijedi nakon dijagnoze i prezentiranja povratne informacije klijentu, intervencija započinje u biti već samim ulaskom u organizaciju i prisutna je u svim narednim fazama tijekom OD procesa.¹⁰⁰ Intervencija označava ulazak u postojeći sustav odnosa, grupa i osoba unutar organizacije s ciljem da im se pomogne.¹⁰¹ Drugim riječima, intervencija podrazumijeva serije planiranih aktivnosti koje OD praktičar i klijent zajedno provode s ciljem poboljšanja postojećeg stanja.¹⁰² Pri tome treba voditi računa o organizacijskom kontekstu i njegovim dijelovima koji će utjecati na intervenciju, kao što su procesi, politike, strategija, ciljevi, međusobni odnosi te povijest. Također, intervencija direktno utječe na postojeće procese, članove organizacije i grupe te je od velike važnosti razumjeti spremnost na promjene i mogući otpor koji će se javljati tijekom OD procesa. Konačni cilj i svrha

⁹⁹ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 253

¹⁰⁰ *ibidem*, str. 277-278.

¹⁰¹ *ibidem*, str. 278.

¹⁰² M.Y. Cheung-Judge, *op. cit.*, str. 100.

intervencije je unaprjeđivanje učinkovitosti organizacije, grupa, timova i pojedinaca, a loše oblikovana i implementirana intervencija više će štete prouzročiti nego što će pomoći.¹⁰³ Intervencija se sastoji od planiranja intervencije koja se odnosi na kreiranje adekvatne strategije intervencije te implementacije odabrane intervencije.¹⁰⁴ Intervencija može imati oblik jednokratnog događaja u obliku sastanka ili radionice (*Intervention activities / events*), ili se pak može sastojati od serije aktivnosti s ciljem promjene u progresivnim koracima (*Intervention strategy*).¹⁰⁵

U praksi mnoge intervencije ne uspiju iz različitih razloga koji mogu biti prouzrokovani OD praktičarom, klijentom ili objema stranama. Dizajniranje i implementacija intervencija gotovo uvijek je zahtjevan posao u izazovnim i različitim organizacijskim okruženjima. Implementacija intervencije u organizacijama u kojima prevladava ciničan stav prema promjenama svakako spada u jednu od najčešćih pojava kada je riječ o OD procesima. Negativan stav prema promjenama može biti posljedica dotadašnjih brojnih neuspjelih intervencija koje nisu rezultirale željenom ili obećanom promjenom. Neuspjele prethodne intervencije svakako utječu na ponašanje članova organizacije i njihov stav prema svim budućim pokušajima intervencija što OD praktičara stavlja u zahtjevnu poziciju. To je još jedan od razloga zbog kojeg OD praktičari trebaju razumjeti da intervencija da bi uspjela treba biti kvalitetno osmišljena i implementirana uz podršku klijenta tijekom cijelog OD procesa.¹⁰⁶ Neki od češćih i najvidljivijih razloga neuspjeha intervencija su: usmjerenje intervencije na krivi problem, pogrešan odabir intervencije, nejasni ili preambiciozni ciljevi, implementiranje intervencije kao jednokratnog događaja umjesto kao serije aktivnosti s više ciljeva, premalo vremena posvećeno intervenciji, loše oblikovana intervencija, nedostatak potrebnih vještina kod OD praktičara, odgovornost za promjenu nije prenesena na klijenta, opiranje članova organizacije intervenciji i njihova neposvećenost te nespremnost organizacije na promjenu.¹⁰⁷ Neuspjeh intervencije sa sobom povlači i izvjesne posljedice i za OD praktičara i za klijenta. S jedne strane, OD praktičar će izgubiti trenutnog klijenta te će imati poteškoća u budućim angažmanima s obzirom da će mu reputacija biti ozbiljno narušena.¹⁰⁸ Također,

¹⁰³ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 278.

¹⁰⁴ *loc. cit.*

¹⁰⁵ *loc. cit.*

¹⁰⁶ *ibidem*, str. 280.

¹⁰⁷ *ibidem*, str. 280-282.

¹⁰⁸ *ibidem*, str. 283.

neuspjela intervencija će ostaviti posljedice i na psihološko stanje OD praktičara koji bi mogao izgubiti povjerenje u vlastite sposobnosti. S druge strane, kod klijenta ili organizacije posljedice neuspjele intervencije će se reflektirati na članove organizacije koji također mogu izgubiti povjerenje u vlastite sposobnosti za promjenu, osobito oni koji su željeli pozitivnu promjenu.¹⁰⁹ Usto, neuspjeh se može odraziti na ponašanje članova organizacije koje se može manifestirati u pojavi defenzivnog ponašanja, agresivnošću, zasićenošću, manjku energije i povećanju stresa i frustracija.¹¹⁰

Izbor odgovarajuće strategije jedan je od preduvjeta za uspjeh intervencije pri čemu je pred OD praktičarima izazovan posao u kojem trebaju prilagoditi svoj pristup specifičnostima organizacijskog okruženja. U praksi se događa da OD praktičar i klijent kreiraju više smjerova što ih dovodi do problema koji smjer odabrati. Također, neovisno o tome koliko je dijagnoza precizno i sustavno postavljena, nije uvijek vidljivo i kristalno jasno koja je strategija najbolja.¹¹¹ Situaciju još dodatno može zakomplicirati i kompletan kontekst organizacije kojemu je potrebno prilagoditi samu strategiju. U konačnici potrebno je odabrati onu strategiju koja ima najveće šanse za rješavanje problema klijenta. Svaki OD proces je specifičan s obzirom na specifičnost i samih organizacija u kojima se intervencija odvija. Također, isti problem s istom dijagnozom, a u različitim organizacijama najvjerojatnije će se rješavati s potpuno drugačijom strategijom intervencije. Iako navedeno svakako dodatno komplicira posao OD praktičaru ipak postoje određene smjernice koje povećavaju šanse za uspješnost intervencije o kojima OD praktičar treba voditi računa pri izboru strategije intervencije:¹¹²

1. Uskladiti intervenciju s podacima i dijagnozom – Intervencija mora biti usklađena na odgovarajući način s problemom te s prirodom organizacije ili organizacijskih jedinica u kojima se problem rješava. Također, OD praktičar bi trebao izbjegavati forsiranje određene intervencije koju je izabrao na temelju toga jer se specijalizirao za određeni tip intervencije. Usto, kako bi bio siguran u ispravnost odabrane strategije, poželjno je da se OD praktičar konzultira s kolegama OD praktičarima koji bi mogli ponuditi jedan nepristrani pogled izvana.

¹⁰⁹ *loc. cit.*

¹¹⁰ *loc. cit.*

¹¹¹ *ibidem, str. 284.*

¹¹² *ibidem, str. 284-289.*

2. Uzeti u obzir spremnost klijenta na promjene – Termin spremnost odnosi se na želju, energiju, vrijeme, mogućnosti, uključenost i motiviranost klijenta, odnosno organizacije na promjene. Ako klijent nije spreman na promjenu onda je i sama intervencija osuđena na neuspjeh. Moguća pojava u praksi je da će klijent biti spreman mijenjati se u jednom smjeru, a ne u drugom i u takvim situacijama preporuka je da OD praktičar krene s intervencijom u onom smjeru za koji klijent ima energiju i motivaciju. OD praktičari na raspolaganju imaju jednostavne alate koji mogu pomoći u procjeni spremnosti organizacije na promjene. Jedan od alata je grubo rangiranje ciljanih grupa (pojedinci, timovi) i njihove spremnosti na promjenu ne skali visoka-umjerena-niska.
3. Odlučiti gdje prvo intervenirati – odluka gdje započeti intervenciju je izazovan posao te ne postoji pravo rješenje koje se može svugdje primijeniti. Odgovor na ovo pitanje OD praktičar će tražiti od početka OD procesa pažljivim postavljanjem pitanja i maksimalnom angažiranošću u samom procesu kako bi dobio osjećaj gdje je najbolje prvo intervenirati. Oko ovog pitanja i OD istraživači predlažu različite pristupe. Jedni smatraju da je idealno započeti s intervencijom u zadatke, a potom s intervencijom u odnose. Drugi pak smatraju da bi bilo idealno kombinirati ova dva pristupa. Međutim, OD praktičar će biti sam sposoban najbolje procijeniti ovisno o specifičnosti organizacije, a i same spremnosti na promjene, u koje područje prvo intervenirati.
4. Razmotriti i odrediti dubinu intervencije – Postoji pet mogućih razina intervencije u grupe: sadržaj rada, vidljivi problemi u grupi poput komunikacije i konflikta, nevidljivi problemi u grupi poput moći i saveza, vrijednosti i vjerovanja te nesvjesna razina. Prve dvije razine su vidljive te ih je jednostavno promatrati, dok su zadnje tri razine ispod površine i predstavljaju izazov za promatranje. Preporuka je intervenirati do one razine do koje je potrebno da bi se ostvarili ciljevi promjene te ne ići dublje nego što je potrebno.
5. Razmotriti slijed aktivnosti – Kada u strategiji intervencije postoji nekoliko odvojenih aktivnosti potrebno je uzeti u obzir redoslijed tih aktivnosti s ciljem maksimizacije učinka.

Koristan alat za OD praktičare prilikom odabira odgovarajuće intervencije može biti i kreiranje tablice u kojoj se navode ključni problemi s kojima se klijent susreće,

posljedice tih problema, mogući uzroci te moguće intervencije koje bi riješile probleme.¹¹³

Oblikovanje intervencije i njene implementacije oslanja se na temeljne vrijednosti na kojima počiva razvoj organizacije. Postoje tri moguća pristupa promjeni. Empirijsko-racionalni pristup podrazumijeva uvjeravanje članova organizacije o nužnosti promjena koje je potkrijepljeno prikupljenim podacima.¹¹⁴ Normativno-reedukativni pristup oslanja se na činjenicu da će se promjena dogoditi kada ljudi promijene stavove, vrijednosti i vještine. Pristup moći i prisile temelji se na politikama, zakonu, ekonomskim poticajima i kaznama, krivnji i sramoćenju.¹¹⁵ Na ova tri moguća pristupa nadovezuju se i stvaranje prilika za učenje i rast jer cilj intervencije nije samo rješavanje trenutnog problema nego povećanje sposobnosti organizacije za rješavanje sličnih problema u budućnosti. Zatim, sloboda izbora koja se odnosi na sudjelovanje u aktivnostima intervencije bez pritiska na sudionike da otkrivaju ono što ne žele. Konačno, ishodi intervencije bi trebali biti jasni svim sudionicima bez skrivanja same svrhe intervencije.¹¹⁶ Intervencija bi trebala biti oblikovana na način da je iz nje vidljiva i sama svrha intervencije, a njene aktivnosti bi trebale reflektirati ono što se želi postići intervencijom.¹¹⁷ Uloga OD praktičara u intervenciji, odnosno njegov angažman, bi trebala biti dobro izbalansirana između prevelikog i premalog angažmana, a specifičnost situacije će diktirati omjer i način uključenosti OD praktičara. OD praktičar bi trebao biti facilitator koji pomaže klijentu ostvariti željene ciljeve, koordinator ili tampon zona između različitih grupa, dijagnostičar koji vodi računa o onome što je rečeno ili naučeno, arhitekt koji dizajnira razne aktivnosti te mobilizator različitih pristupa ili perspektiva.¹¹⁸ Uključenost OD praktičara će biti veća tijekom intervencije, ali s vremenom bi se ona trebala smanjivati te odgovornost za održavanje promjena bi trebala biti prebačena na klijenta. Intervencije mogu biti na razinama pojedinca, grupe ili tima te na razini cijele organizacije.¹¹⁹ Također, intervencija se može odvijati na nekoliko razina: intrapersonalna, interpersonalna, grupna, intergrupna, razina jedne organizacijske jedinice, razina između više organizacijskih jedinica, razina cijele organizacije ili više organizacija te razina cijele

¹¹³ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 288-289.

¹¹⁴ *ibidem*, str. 290.

¹¹⁵ *loc. cit.*

¹¹⁶ *ibidem*, str. 291.

¹¹⁷ *ibidem*, str. 292.

¹¹⁸ *ibidem*, str. 293.

¹¹⁹ *ibidem*, str. 296.

organizacije i njenog okruženja.¹²⁰ Da bi intervencija bila uspješna, a promjene održive sama intervencija bi trebala prodrijeti barem u tri razine, a OD praktičar bi trebao odrediti koja je primarna razina u koju je potrebno intervenirati.

2.2.5. Evaluacija i izlazak

Nakon implementacije intervencije i promjena unutar organizacije slijedi završna faza OD procesa koja se odnosi na završetak angažmana OD praktičara i izlazak iz organizacije. No vrlo je važno osigurati održivost promjena koje su implementirane jer to jeste i jedan od ključnih ciljeva OD procesa. Međutim, to nije lagan zadatak i postoji izvjesna mogućnost povratka na način rada na koji se radilo prije intervencije.¹²¹ Nekoliko je razloga zbog kojih je moguće neodržavanje promjene. Odlaskom OD praktičara iz organizacije motivacija za održavanje promjena opada te se kod članova organizacije javlja linija manjeg otpora i želja za povratkom u zonu komfora.¹²² Održavanje implementiranih promjena za članove organizacije predstavlja veći izazov i zahtjevnije je u odnosu na stari način rada. Tome treba pridodati i redovne dnevne poslovne zadatke što zajedno s pokušajem održavanja promjene može biti preveliki teret za članove organizacije. U nastojanju održavanja promjena, osim članova organizacije, u tome treba ustrajati i menadžment organizacije, a poseban problem može se pojaviti ukoliko novo ponašanje menadžera bude loše ocijenjeno od strane radnika te se on odluči vratiti na staro.¹²³ Da bi se promjene održale one bi trebale postati institucionalizirane.¹²⁴ To znači da bi se promjene trebale prestati promatrati kao inicijativa ili projekt te da bi trebale postati sastavni dio načina na koji se radi u organizaciji, a posljedično i sastavni dio kulture, svakodnevnih praksi, programa i vrijednosti u organizaciji.¹²⁵ Također, organizacije i OD praktičari mogu se poslužiti s nekoliko preporuka čiji je cilj održavanje promjena.¹²⁶ Povremeni sastanci timova, kao temeljni mehanizam za održavanje promjena, mogu poslužiti utvrđivanju rezultata promjena i njene uspješnosti u implementaciji. Zatim, sastanci top menadžmenta s ostalim članovima organizacije kao dvosmjerni proces u kojem prikupljaju povratne informacije od članova organizacije. Povremeni sastanci među

¹²⁰ M. Y. Cheung-Judge, *op. cit.*, str. 113.

¹²¹ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 496.

¹²² *loc. cit.*

¹²³ *ibidem*, str. 497.

¹²⁴ *loc. cit.*

¹²⁵ *loc. cit.*

¹²⁶ *ibidem*, str. 499-500.

pojedinih dijelovima organizacije, osobito onima na koje promjene utječu. Sustav ocjenjivanja učinkovitosti bi trebalo uskladiti s postavljenim ciljevima i s nagradama, a članovima organizacije bi trebalo biti jasno koje aktivnosti pružaju najveću podršku promjenama. Povremeni sastanci s OD praktičarom nakon što prođe određeno vrijeme od uvođenja promjene kako bi se utvrdio napredak i status promjene. Usto, trebalo bi uvesti sustav nagrađivanja kojim bi se nagradili članovi organizacije koji su doprinijeli implementaciji i održavanju promjene. U praksi upravljanja ljudskim potencijalima trebalo bi ugraditi i set koji pruža podršku promjenama poput selekcije, ocjenjivanja performansi, nagrađivanja te učenja i razvoja. Ovo su neki od mehanizama koji mogu pomoći održavanju implementirane promjene te se svi oni mogu ugraditi u proces planiranja intervencije.¹²⁷

Evaluacija kao završni dio OD procesa bi trebala ponuditi odgovor na pitanje je li intervencija implementirana na željeni način te je li rezultirala željenom promjenom.¹²⁸ Sam postupak evaluacije obiluje izazovima što dodatno demotivira i klijenta i OD praktičara. Prije svega, ona je resursno zahtjevna, mnogi klijenti i OD praktičari strahuju od negativnog rezultata. Također, ona zahtjeva ulaganje dodatnih napora nakon što je velika većina OD procesa završena. Usto, bez jasno definiranog cilja još u fazi ugovaranja, i klijentu i OD praktičaru može biti nejasno što točno treba evaluirati. Usko povezano s time je i što mnogi OD praktičari ne posjeduju znanja i vještine iz evaluacijskih metoda.¹²⁹ Brojni izazovi koji se mogu javiti tijekom evaluacije pridonose tome da se na evaluaciju gleda kao na korak koji bi trebalo napraviti, ali koji nije nužan. Neovisno o izazovima, evaluacija pruža jasnu sliku klijentu o isplativosti ulaganja te služi definiranju ciljeva i ishoda.¹³⁰ Također, evaluacija može ponuditi korisne povratne informacije koje mogu poslužiti za planiranje sljedećih koraka. Usto, evaluacija može poslužiti i klijentu i OD praktičaru kao sjajan alat za osobni razvoj i učenje. Upravo je značaj evaluacije u tome što ona predstavlja odskočnu dasku za daljnje korake i služi kao prijelaz u novi početak.¹³¹ Konačno, evaluacija može otvoriti novu seriju pitanja i detektirati neke dotada nevidljive probleme koji mogu rezultirati novim angažmanom OD praktičara te novim OD procesom.

¹²⁷ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 501.

¹²⁸ T. G. Cummings, *op. cit.*, str. 207.

¹²⁹ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 504.

¹³⁰ *ibidem*, str. 505.

¹³¹ *loc. cit.*

Evaluacija može ponuditi uvid u organizacijske procese te ishode intervencije. Detaljnije, procesne varijable sadrže načine na koji je intervencija mogla utjecati na promjenu ponašanja članova organizacije i procese.¹³² Također, procesne varijable uključuju motivaciju, rješavanje sukoba, grupno povjerenje i sudjelovanje. Poboljšanje bilo kojeg od ovih područja može biti cilj intervencije, a procesne varijable pridonose varijablama ishoda. OD intervencije su uglavnom usmjerene na procesne varijable, a klijente zanimaju varijable ishoda kao ciljani rezultati intervencije poput veće produktivnosti, zadovoljstva klijenata, stupnja fluktuacije te povećane učinkovitosti same organizacije i njenih članova.¹³³ Evaluacijom procesnih varijabli i varijabli ishoda moguće je uvidjeti učinak OD intervencije na rezultate organizacije.¹³⁴ Također, moguće je evaluirati, odnosno izmjeriti i financijski doprinos intervencije mjerenjem stope povrata ulaganja (*Return on Investment – ROI*) koja je vrlo važna kada je riječ o mjerljivim učincima intervencije.¹³⁵ Važno je naglasiti da i sam OD proces može biti predmet evaluacije koji OD praktičaru može ponuditi uvid u rezultate njegovog angažmana te ukazati na područja na kojima postoji prostor za napredak. Sam proces evaluacije poprilično je sličan procesu prikupljanja podataka te se odvija u suradnji klijenta i OD praktičara, a detalje je potrebno dogovoriti već u fazi ugovaranja.

Angažman OD praktičara sam po sebi je privremen što znači da ima svoj početak i kraj. Neovisno o tome da li klijent želi ponovno angažirati OD praktičara, trenutno ugovoreni angažman mora doći svome kraju.¹³⁶ Kraj angažmana može biti iniciran od strane klijenta, OD praktičara ili zajedničkim dogovorom što predstavlja idealan scenarij. Naravno, ukoliko su ciljevi koji su definirani u fazi ugovaranja postignuti to samo po sebi predstavlja razlog za zaključivanje angažmana. Međutim, u praksi se često događa da pojedine situacije zahtijevaju raniji prekid angažmana poput onih kada klijent odgađa određene aktivnosti, kada se dogovori zaboravljaju ili ne poštuju, kada je želja za ostvarenjem rezultata veća kod OD praktičara nego kod klijenta te kada klijentu više nije potrebna vanjska pomoć.¹³⁷ Zaključivanju angažmana treba pristupiti eksplicitno i planirano te ne dopustiti da se sam angažman razvodni do te mjere da pređe u jednu vrstu agonije. Umjesto toga, OD praktičar i klijent bi trebali

¹³² *ibidem*, str. 506.

¹³³ *ibidem*, str. 506., 508.

¹³⁴ *ibidem*, str. 508.

¹³⁵ M.Y. Cheung-Judge, *op. cit.*, str. 139.

¹³⁶ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 514.

¹³⁷ *loc. cit.*

dogovoriti završni sastanak na kojem bi obje strane izmijenile povratne informacije koje bi trebale uključiti sljedeća pitanja: što je naučeno o OD procesu te odnosu klijent-OD praktičar, što je bio prezentirani problem te da li se od njega razlikovao temeljni problem, da li bi klijent ponovno angažirao OD praktičara, da li je i u kojoj mjeri klijent naučio kako se određeni tip problema rješava, koji su bili uspješniji, a koji izazovniji segmenti angažmana te što bi napravili drugačije da se ponovno nađemo u određenim situacijama?¹³⁸ Na kraju završnog sastanka potrebno je definirati plan tranzicije te bi trebalo biti dogovoreno je li potreban daljnji angažman OD praktičara te ako jeste onda u kojem obliku i na koji način. Tim činom završava trenutni angažman OD praktičara.

¹³⁸ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 514-515.

3. Intervencije u ljudske resurse i sustav upravljanja učinkom

U procesu razvoja organizacije intervencije se najčešće vezuju uz četiri glavne vrste planiranih promjena: intervencije u ljudske procese, tehnostrukturne intervencije, intervencije u upravljanje ljudskim resursima te strateške intervencije.¹³⁹ Kada je riječ o intervencijama u upravljanje ljudskim resursima one svoje temelje nalaze u radnim odnosima te u praksama kompenzacija i benefita, selekciji i postavljanju zaposlenika, ocjenjivanju učinka, razvoju karijere te raznolikosti i dobrobiti zaposlenika.¹⁴⁰ Intervencije u upravljanje ljudskim resursima podrazumijevaju planirane promjene u sustavu upravljanja učinkom (*Performance Management System*), upravljanju talentima (*Talent Management*), u upravljanju različitosti i uključivošću (*Diversity and Inclusion*) te upravljanju dobrobiti zaposlenika (*Employee Wellness* ili *Wellbeing*).¹⁴¹ OD praktičari koji se bave intervencijama u ovom području polaze od premise da je organizacijska učinkovitost rezultat unapređenja praksi integracije zaposlenika u organizaciju te su shodno tome usredotočeni na ljude u organizacijama. Jedna od vrsta intervencija u upravljanje ljudskim resursima intervencija u sustav upravljanja učinkom, koja razmatra način na koji postavljanje ciljeva, evaluacija i ocjenjivanje učinka, učenje i razvoj te sustav nagrađivanja utječu na upravljanje individualnim i grupnim učinkom.¹⁴²

3.1. Upravljanje učinkom

Upravljanje učinkom (*Performance Management*) odnosi se na sustavan proces čiji je cilj poboljšanje učinka na razini cijele organizacije unapređenjem učinka pojedinaca i timova, razumijevanjem i upravljanjem učinkom u sklopu definiranih ciljeva, standarda i zahtjeva.¹⁴³ Također, upravljanje učinkom predstavlja proces temeljem kojeg se definira i uspostavlja zajednički stav o tome što se želi postići i na koji način će se to postići te put ka upravljanju razvojem zaposlenika s ciljem poboljšanja individualne, timske i organizacijske efektivnosti.¹⁴⁴ Usto, upravljanje

¹³⁹ T. G. Cummings, *op. cit.*, str. 157.

¹⁴⁰ *ibidem*, str. 160.

¹⁴¹ *loc. cit.*

¹⁴² *ibidem*, str. 439.

¹⁴³ M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, 4th edn., London i Philadelphia, Kogan Page, 2009., str. 9.

¹⁴⁴ *ibidem*, str. 55.

učinkom je usmjereno ka poboljšanju učinka i razvoja zaposlenika s ciljem postizanja održivog uspjeha organizacije i samim time predstavlja važan dio strateškog menadžmenta kojim se strateški ciljevi organizacije prelijevaju u individualne zadatke.¹⁴⁵ Jednostavno rečeno, upravljanje učinkom je ono što menadžeri rade kako bi osigurali da zaposlenici i timovi ostvare onu razinu učinka koja se od njih očekuje.¹⁴⁶ Jedan od ciljeva upravljanja učinkom je podrška ostvarivanju poslovne strategije putem usklađivanja poslovnih, timskih i individualnih ciljeva, povezivanjem funkcijske strategije s različitim dijelovima organizacije, povezivanjem određenih dijelova upravljanja ljudskim resursima s ciljem upravljanja i razvoja zaposlenika te usklađivanjem organizacijskih i individualnih potreba.¹⁴⁷ U praksi se često događa da se pojam ocjenjivanja učinka (*Performance Appraisal*) poistovjećuje s pojmom upravljanja učinkom. Za razliku od ocjenjivanja učinka koje se bavi prethodnim razdobljem, upravljanje učinkom usmjereno je ka planiranju učinka u razdoblju koje slijedi i njegovim poboljšanjima.¹⁴⁸ Ocjenjivanje učinka je sastavni dio upravljanja učinkom, a odnosi se na formalnu procjenu učinka svih zaposlenika u organizaciji koja se uobičajeno provodi jednom ili dva puta godišnje od strane njihovih menadžera.¹⁴⁹ Upravljanje učinkom je kontinuiran i sveobuhvatan proces upravljanja kojim se definiraju međusobna očekivanja, a uloga menadžera je da djeluje kao podrška razvoju zaposlenika s fokusom na budućnost.¹⁵⁰

Kada je riječ o sustavu upravljanja učinkom (*Performance Management System*) u literaturi postoje različita tumačenja o tome je li riječ o procesu ili sustavu. U praksi jako je teško odvojiti pojmove proces i sustav, jer upravljanje učinkom, kao prirodna funkcija menadžmenta, jeste proces koji ima svoje aktivnosti, ali je i dio sustava s obzirom da zahtjeva primjenu niza međusobno povezanih aktivnosti koje funkcioniraju kao cjelina.¹⁵¹ U praksi se najčešće spominje kao sustav upravljanja

¹⁴⁵ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki Vokić, *Temelji Menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 699.

¹⁴⁶ M. Armstrong i S., Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. A Guide to the Theory and Practice of People Management*, 16th edn., London i New York, Kogan Page, 2023., str. 377.

¹⁴⁷ M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, op. cit., str. 56.

¹⁴⁸ M. Armstrong, *Performance management: Key strategies and practical guidelines*, 3rd edn., London i Philadelphia, Kogan Page, 2006., str. 4.

¹⁴⁹ P. Sikavica, op. cit., str. 699., 702.

¹⁵⁰ M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, op. cit., str. 58.

¹⁵¹ loc. cit.

učinkom pa ću taj termin koristiti i ja tijekom nastavka rada, iako je potpuno ispravno koristiti i termin proces što pokazuje i sama definicija. Sustav upravljanja učinkom može se definirati kao skup međusobno povezanih aktivnosti i procesa integriranih u organizacijski pristup upravljanju učinkom putem zaposlenika te razvoja vještina i sposobnosti ljudskog potencijala organizacije s ciljem postizanja održive konkurentске prednosti.¹⁵² Ključni cilj upravljanja učinkom je razvijanje i poboljšavanje učinka pojedinaca, timova i posljedično cijele organizacije.¹⁵³ Učinkoviti sustavi upravljanja učinkom stvaraju kulturu visokog učinka koja bi trebala pozitivno utjecati na efikasnost cijele organizacije putem svojih zaposlenika.¹⁵⁴ Radni sustavi visoke uspješnosti pridonose stvaranju dodane vrijednosti i povećavaju vrijednost same organizacije.¹⁵⁵ Upravljanje učinkom usmjereno je ka razvoju zaposlenika kako bi bili u mogućnosti ostvariti i nadmašiti očekivanja te ostvariti puni potencijal, a podrazumijeva punu podršku i smjernice koji su zaposlenicima potrebni za razvoj. Ciljevi sustava upravljanja učinkom mogu se ugrubo podijeliti na tri ključna aspekta: ispravljanje lošeg učinka, održavanje dobrog učinka te poboljšanje učinka.¹⁵⁶ Također, šire gledano ciljevi sustava upravljanja učinkom odnose se na: usklađivanje individualnih i organizacijskih ciljeva, poboljšanje učinka organizacije, poboljšanje individualnog učinka, stvaranje temelja za osobni razvoj, razvoj kulture visokog učinka, stvaranje temelja za unapređenja i nagrade.¹⁵⁷

Praksa upravljanja učinkom, kao i sam sustav, trebali bi biti kreirani po mjeri za svaku organizaciju zasebno s obzirom na specifičnosti svake organizacije te njenog unutarnjeg i vanjskog okruženja. Iz toga proizlazi velika različitost praksi upravljanja učinkom. Međutim, neovisno o tome postoje obilježja koja će biti zajednička svim sustavima upravljanja učinkom.¹⁵⁸ Upravljanje učinkom je planirani proces koji se sastoji od pet ključnih elemenata: sporazum (dogovor), mjerenje (ocjenjivanje), povratna informacija, pozitivno potkrepljenje i dijalog. Mjerenje ili ocjenjivanje odnosi

¹⁵² M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, op. cit., str. 59.

¹⁵³ *loc. cit.*

¹⁵⁴ M. Armstrong, *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action*, 4th edn., London i Philadelphia, Kogan Page, 2008., str. 55.

¹⁵⁵ F. Bahtijarević-Šiber, *Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2014., str. 489.

¹⁵⁶ M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, op. cit., str. 59.

¹⁵⁷ *ibidem*, str. 59-60.

¹⁵⁸ *ibidem*, str. 61.

se na analizu ishoda u obliku isporučene razine učinka u odnosu na očekivanja koja su obično definirana u obliku ciljeva. Ciljevi i standardi se baziraju na dogovoru koji se temelji na zahtjevima i opisu radnog mjesta i osobnim razvojnim planovima. Analiza učinka predstavlja temelj za dijalog tijekom kojeg se razgovara o učinku te se postavljaju planovi za naredno razdoblje. Nadalje, upravljanje učinkom ne bi trebao biti jednosmjerni proces u kojem menadžer iznosi svoju ocjenu radniku te postavlja ciljeve i planove za razvoj.¹⁵⁹ Upravo suprotno, upravljanje učinkom bi trebao biti proces u kojem radnik i menadžer kroz zajedničke napore, dijalog i u partnerskom odnosu upravljaju razvojem. Osobito važna značajka upravljanja učinkom je kontinuiranost koja podrazumijeva konstantno upravljanje učinkom zaposlenika od strane menadžera, a ne događaj koji se odvija jedanput godišnje. Dakle, riječ je o procesu koji se obavlja kontinuirano u suradnji menadžera i zaposlenika te se oslanja na konsenzus, a ne na naredbu. Pri tome, upravljanje učinkom je usmjereno na planiranje učinka i poboljšanje osobnog razvoja. Također, upravljanje učinkom je važan dio sustava nagrađivanja iako je primarno naglasak na razvoju i poboljšanju učinkovitosti.

3.2. Ključne aktivnosti upravljanja učinkom

Ključne aktivnosti sustava upravljanja učinkom mogu se podijeliti na pet elemenata: planiranje učinka i razvoja, definiranje mjerenja učinka, zaključivanje ugovora o učinku, upravljanje učinkom tijekom godine i formalno analiziranje i ocjenjivanje učinka.¹⁶⁰ U praksi se ove aktivnosti ne odvijaju striktnim redoslijedom nego se pojedine aktivnosti preklapaju te se provode u isto vrijeme.

Planiranje učinka i razvoja podrazumijeva dogovor između menadžera i zaposlenika o očekivanom učinku u smislu rezultata i ponašanja.¹⁶¹ Očekivani rezultati proizlaze iz opisa radnog mjesta te iz postavljenih ciljeva koji bi trebali biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i u vremenskom okviru (SMART ciljevi).¹⁶² Opisi radnih mjesta koji mogu biti u obliku sistematizacije radnih mjesta ili sustava karijera (*Career System*) predstavljaju osnovu za upravljanje učinkom te mjerenje i ocjenjivanje

¹⁵⁹ *loc. cit.*

¹⁶⁰ *ibidem*, str. 64.

¹⁶¹ *loc. cit.* 64.

¹⁶² G. Dessler, *Human Resource Management*, 15th edn., Boston, New York, Pearson, 2017., str. 275.

učinka.¹⁶³ Dogovor se postiže između menadžera i zaposlenika o tome što zaposlenik treba raditi kako bi ostvario dogovorene ciljeve, podigao standard, poboljšao učinak te razvio potrebne kompetencije. Upravo je dogovor između menadžera i zaposlenika važan za efikasno upravljanje učinkom.¹⁶⁴ Također, u ovom dijelu potrebno je naglasiti prioritetne aktivnosti koje se odnose na ključne segmente radnog mjesta. Ključni cilj je da zaposlenik razumije što se od njega očekuje i na koji način će to ostvariti. Glavni rezultat planiranja učinka i razvoja je ugovor o učinku koji će poslužiti kao temelj za upravljanje učinkom tijekom godine, za poboljšanje i aktivnosti razvoja te kao referentna točka prilikom ocjenjivanja učinka.

Učinak se može mjeriti na individualnoj i organizacijskoj razini. Pri mjerenju učinka na individualnoj razini učinak se može mjeriti prema ključnim pokazateljima učinka (*Key Performance Indicators – KPIs*) ili pomoću neke druge vrste metrike.¹⁶⁵ Ključni pokazatelji učinka su u praksi jedan od najzastupljenijih alata za mjerenje učinka, a njima su definirani rezultati ili ishodi za koje se smatra da su neophodni za ostvarivanje visoke razine učinka. Mjerenje učinka je puno jednostavnije za ona radna mjesta i zaposlenike čiji se rezultati rada mogu kvantificirati kao npr. za zaposlenike koji rade u prodaji. Međutim, puno je teže u slučajevima kada radno mjesto nema kvantitativne rezultate ili kada je te rezultate teško kvantificirati. Upravo je iz tog razloga bitno razlikovati rezultate (*Output*) i ishode (*Outcome*) pojedinog radnog mjesta. Output je rezultat koji je jednostavno kvantificirati i na taj način ga mjeriti, dok ishod predstavlja učinak koji je vidljiv kao rezultat rada, ali ga je teško kvantificirati.¹⁶⁶ Kod velike većine radnih mjesta postoje dijelovi poslova koje je teško kvantitativno mjeriti, ali s druge strane gotovo svi poslovi rezultiraju ishodima koje nije nužno kvantificirati. Iz tog razloga učinak je često potrebno mjeriti na temelju postignutih ishoda u usporedbi s očekivanih ishodima. O ovome je potrebno voditi računa prilikom postavljanja ciljeva za pojedince, a osobito o tome kako će se znati da su određeni ciljevi postignuti, odnosno koji je pokazatelj na temelju kojega će se znati da su ciljevi ostvareni.

¹⁶³ S.M. Reed, i Anne M. B., *PHR/SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide*, 4th edn., Indianapolis, John Wiley & Sons, 2012., str. 61.

¹⁶⁴ S.M. Reed, *PHR/SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide*, op. cit., str. 267.

¹⁶⁵ M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, op. cit., str. 68.; N. Noe, et al., *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*, 12th edn. New York, McGraw-Hill Education, 2021., str. 341-342.

¹⁶⁶ M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, op. cit., str. 69.

Ugovor o učinku je glavni rezultat planiranja učinka i sadrži jasno definirane načine na koji će se učinak mjeriti kao i dokaze na temelju kojih će se kompetencije rangirati. Također, ugovor o učinku će koristiti i menadžeri i pojedinci kod praćenja i demonstriranja postignuća. Da bi ugovor o učinku bio svrsishodan u njemu bi trebalo biti definirano sljedeće:¹⁶⁷

1. Zahtjevi radnog mjesta u obliku ključnih rezultata koji se očekuju od tog radnog mjesta i očekivana postignuća od pojedinca u vidu rezultata i ishoda.
2. Ciljevi (SMART) i standardi učinka.
3. Mjere učinka i pokazatelji na temelju kojih će se mjeriti razina postignutih ciljeva.
4. Znanja, vještine i kompetencije – jasno definirano što pojedinac na radnom mjestu treba znati i biti u mogućnosti učiniti te kakva se ponašanja od njega očekuju.
5. Ključne vrijednosti organizacije za koje se očekuje da ih pojedinac demonstrira u svakodnevnom pristupu poslu, odnosu s kolegama, klijentima i svim ostalim dionicima.
6. Plan razvoja učinka koji definira što je potrebno učiniti i na kojim područjima kako bi se poboljšao učinak.
7. Plan osobnog razvoja u kojem su definirana područja za napredak, odnosno što pojedinci trebaju učiniti kako bi razvili očekivana znanja i vještine, a uz podršku menadžera.
8. Detalje u vezi procesa kojima je definirano kada i na koji način će se učinak analizirati te kada će se revidirati ugovor o učinku.

Jedna od najvažnijih značajki sustava upravljanja učinkom i ono što razlikuje uspješne od neuspješnih sustava je kontinuiranost. Dakle, upravljanje učinkom je kontinuiran proces koji se odvija tijekom cijele godine i koji je dio redovnih poslova menadžera kao svakodnevna upravljačka praksa postavljanja smjera, praćenja i mjerenja učinka te poduzimanja adekvatnih aktivnosti u skladu s time.¹⁶⁸ Upravljanje učinkom ne bi se trebalo promatrati kao nekakav poseban zadatak postavljen pred menadžera nego, upravo suprotno, to bi trebao biti sastavni i prirodni dio uloge

¹⁶⁷ *ibidem*, str. 70.

¹⁶⁸ *ibidem*, str. 71.

menadžera i njegovog opisa radnog mjesta. Upravljanje učinkom tijekom godine podrazumijeva pružanje povratne informacije, ažuriranje ciljeva te kontinuirano učenje na radnom mjestu. To znači stalno praćenje ishoda u usporedbi s planiranim i očekivanim rezultatima te poduzimanje korektivnih aktivnosti kada je potrebno.¹⁶⁹ Također, to znači i uključuje pojedince koji nadziru i upravljaju osobnim učinkom te menadžere koji daju povratne informacije, smjernice i pružaju punu podršku razvoju pojedinaca. Važan dio upravljanja učinkom je i rad sa zaposlenicima čiji učinak je ispod očekivanja (*Under-performers*). Kada je upravljanje učinkom u pitanju, ne postoji dovoljno snažna riječ kojom bi se naglasila važnost i značaj redovnog praćenja i upravljanja učinkom kroz kontinuiran proces s ciljem unapređenja održive organizacijske učinkovitosti. Da bi se takav pristup usvojio izuzetno je važno upravljanje učinkom promatrati kao neizostavan i redovan dio poslova menadžera koji se bazira na filozofiji koja naglašava postizanje održivih poboljšanja u učinku, kontinuirani razvoj vještina i sposobnosti te shvaćanje organizacije kao „organizacije koja uči“, neprestano se razvija i implementira stečeno znanje.¹⁷⁰ Učenje i rad bi trebali biti integrirani prilikom čega bi trebalo biti moguće učiti iz uspjeha, izazova i problema u svakodnevnom radu.

Formalno analiziranje i ocjenjivanje učinka u organizacijama se odvija jednom do dva puta godišnje te pruža osnovu temeljem koje se razmatraju ključna pitanja učinka i razvoja. Također, ono predstavlja osnovu za povratne informacije i razgovor oko područja za daljnji razvoj. Kod ocjenjivanja učinka analizira se razina ostvarenja ciljeva i ishoda u odnosu na planirane ishode. Također, analiziraju se i ponašanja u određenim uvjetima u odnosu na očekivana ponašanja. Analiza i ocjenjivanje učinka je proces koji se temelji na činjenicama i čvrstim informacijama, odnosno dokazima. Zato je za efikasno upravljanje učinkom ključno postavljanje specifičnih ciljeva kao i obrazloženje zbog čega su upravo ti ciljevi postavljeni.¹⁷¹ Takav pristup upravljanju učinkom, koji se bazira na dokazima, poznat je pod nazivom upravljanje učinkom temeljeno na dokazima (*Evidence-based performance management*).¹⁷² Sastavni dio ocjenjivanja učinka i završetak ciklusa upravljanja učinkom je sastanak između

¹⁶⁹ *loc. cit.*

¹⁷⁰ *loc. cit.*

¹⁷¹ R. Pettinger, *Organizational Behaviour. Performance Management in Practice*, London i New York, Routledge, 2010., str. 497.

¹⁷² Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, *op. cit.*, str. 72.

menadžera i pojedinca na kojem se pruža povratna informacija o učinku te se postavlja plan razvoja i ciljevi za naredno razdoblje. Završetak ciklusa u isto vrijeme znači i početak novog ciklusa jer i sam sustav upravljanja učinkom predstavlja samo-obnavljajući ciklus kontinuiranog poboljšanja u etapama: planiraj – provedi – provjeri – djeluj.¹⁷³

Sustav upravljanja učinkom u praksi se provodi na različite načine s većim ili manjim doprinosom ukupnoj organizacijskoj učinkovitosti. Efikasni sustavi upravljanja učinkom pridonose organizacijskoj uspješnosti i održivoj konkurentskoj prednosti koja u ishodištu ima vještine i znanja zaposlenika koje je nemoguće kopirati. Organizacije s manje efikasnim sustavima upravljanja učinkom neće nužno biti neuspješne u poslovanju, no ostaje pitanje bi li uvođenjem efikasnijeg sustava upravljanja učinkom bile još uspješnije te konkurentno održivije. Redizajniranje upravljanja učinkom se ne odnosi na jednokratnu intervenciju koju je jednostavno implementirati, nego je riječ o cijelom nizu aktivnosti koje uključuju i procese upravljanja ljudskim potencijalima. Kada sustav upravljanja učinkom ne funkcionira uglavnom je riječ o dubljim uzrocima poput nedovoljno jasno definirane svrhe, prioriteta, standarda ili neusklađenosti između prihvaćenih vrijednosti i stvarnog ponašanja.¹⁷⁴ Konačno, neophodno je usklađivanje sustava upravljanja učinkom sa smjerom željenih organizacijskih promjena.

3.3. Razvoj, implementacija i održavanje upravljanja učinkom

Razvijanje i definiranje načina na koji bi upravljanje učinkom trebalo funkcionirati lakši je dio posla. Međutim, osiguravanje da ono u praksi uistinu i funkcionira je puno teži dio posla. Razvijanje, implementacija sustava upravljanja učinkom te njegovo održavanje i osiguravanje uspješnog funkcioniranja zahtijevaju vrijeme, energiju, odlučnost i podršku vrhovnog menadžmenta organizacije.¹⁷⁵ Da bi se sustav kvalitetno razvio i implementirao potrebno je razumjeti razvojni okvir, razvojne faze i kontekstualne čimbenike koji utječu na upravljanje učinkom.

Upravljanje učinkom može se promatrati kao okvir unutar kojeg postoje čimbenici koji utječu na sam dizajn sustava te načine njegovog razvijanja, implementiranja i evoluiranja. Vanjski dio okvira sastoji se od dijelova sustava upravljanja učinkom poput plana učinka, ugovora o učinku, upravljanja učinkom

¹⁷³ *ibidem*, str. 62.

¹⁷⁴ *ibidem*, str. 74.

¹⁷⁵ *ibidem*, str. 257.

tijekom godine te analize i ocjenjivanja učinka. Među čimbenike koji utječu na sustav upravljanja učinkom spadaju kontekst organizacije, sadržaj u vidu procedura, vodiča i dokumentacije te organizacijski procesi.¹⁷⁶ Sustav upravljanja učinkom može se razviti i implementirati kroz nekoliko faza:¹⁷⁷

1. Analiza i dijagnoza – analiza i evaluacija trenutnog stanja upravljanja učinkom te postavljanje dijagnoze.
2. Dizajn – kreiranje i razvoj sustava upravljanja učinkom pri čemu se poseban naglasak stavlja na područja za razvoj, planiranje učinka, postavljanje ciljeva, povratne informacije, pristup rangiranju i ocjenjivanju, povezanost sa sustavom nagrađivanja i osobne razvojne planove.
3. Implementacija sustava koja obuhvaća komunikaciju sa zaposlenicima i menadžerima, trening za zaposlenike i menadžere i testiranje sustava.
4. Stavljanje sustava upravljanja učinkom u realnu praksu podrazumijeva da je sustav implementiran te da se koristi u organizaciji.
5. Evaluacija implementiranog sustava.

Tijekom svih navedenih faza važno je voditi računa o kontekstu organizacije i čimbenicima koji utječu na sustav upravljanja učinkom. Kontekstualni čimbenici poput kulture organizacije, stilova upravljanja, radnih sustava i strukture organizacije snažno će utjecati na sadržaj procedura sustava upravljanja učinkom, smjernice, dokumentaciju i sve nužne procese koji sustav čine učinkovitim.¹⁷⁸ Kultura organizacije važna je za sustav upravljanja učinkom jer sustav najbolje funkcionira kada je usklađen s temeljnim vrijednostima organizacije. U idealnoj situaciji, vrijednosti bi trebale podržavati i odražavati posvećenost visokoj učinkovitosti, kvaliteti, uključivost, otvorenost, slobodu komunikacije i međusobno povjerenje. Stoga pristup razvoju upravljanja učinkom treba uvažiti kontekstualne čimbenike i sve potencijalne izazove koji će se javiti tijekom razvoja i implementiranja sustava.

Razvoj upravljanja učinkom može se provesti kroz 10 faza prilikom čega je u svakoj fazi potrebno uključiti ključne dionike u organizaciji, prije svega linijske menadžere i zaposlenike.¹⁷⁹ Preporučljivo je formirati projektni tim koji će se sastojati

¹⁷⁶ Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, op. cit., str. 258.

¹⁷⁷ *ibidem*, str. 259.

¹⁷⁸ *loc. cit.*

¹⁷⁹ *ibidem*, str. 262.

od menadžera, linijskih menadžera, zaposlenika i stručnjaka iz područja upravljanja ljudskim resursima. Prva faza razvoja upravljanja učinkom odnosi se na donošenje odluke o poslovnom razlogu za uvođenje upravljanja učinkom koja treba biti usuglašena i odobrena od strane vrhovnog menadžmenta, a može se odnositi primjerice na razvoj visoko produktivne kulture organizacije kako bi se ostvarili poslovni ciljevi i poboljšala učinkovitost pojedinaca i timova. Druga faza predstavlja definiranje ključnih ciljeva upravljanja učinkom. U trećoj fazi ključno je aktivno uključiti vrhovni i linijski menadžment. Podrška vrhovnog menadžmenta uvijek je važna neovisno o kojem projektu je riječ te oni mogu poslužiti kao aktivni promotori upravljanja učinkom i na taj način potaknuti i ostale članove organizacije da ozbiljno shvate projekt. Također, jednako važno je uključiti i linijski menadžment već u ovoj fazi s obzirom da će kasnije upravo o njihovom angažmanu ovisiti uspješnost sustava upravljanja učinkom. U četvrtoj fazi potrebno je kreirati načela o funkcioniranju sustava upravljanja učinkom.¹⁸⁰ Pri tome trebalo bi naglasiti kako je upravljanje učinkom sastavni i kontinuirani dio odgovornosti linijskih menadžera i zaposlenika. Također, u ovoj fazi je potrebno razjasniti kako upravljanje učinkom funkcionira kao partnerski odnos menadžera i zaposlenika koji su jednako angažirani u vezi planiranja i analize učinka te implementacije osobnih razvojnih planova. Peta faza odnosi se na definiranje procesa upravljanja učinkom pri čemu je potrebno uzeti u obzir sve ključne aktivnosti sustava upravljanja učinkom te ih jasno kreirati i definirati. Pri tome, potrebno je odrediti kako se opisi radnih mjesta u kojima su definirani ishodi trebaju koristiti kao osnova za upravljanje učinkom. Upravo opisi radnih mjesta služe kao temelj za specifično definiranje kriterija na temelju kojih će se mjeriti učinak zaposlenika.¹⁸¹ Zatim, trebalo bi precizirati kako se postavljaju ciljevi, na koji način će se ocjenjivati i mjeriti učinak te na koji način će se izrađivati razvojni planovi. Usto, potrebno je jasno odrediti kontinuiranost upravljanja učinkom tijekom godine kroz praćenje napretka i povratne informacije. Naposljetku, treba uzeti u obzir i formalno analiziranje i ocjenjivanje učinka te jasno definirati na koji način i putem kojih alata će se odvijati. U ovoj fazi potrebno je i razmotriti mogućnosti implementacije određenih alata poput HR softwera ili nekih drugih sustava za poslovno upravljanje koji bi

¹⁸⁰ Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, op. cit., str. 264.

¹⁸¹ S.M. Reed, *A Guide to the Human Resource Body of Knowledge (HRBoK)*, Hoboken, Wiley, 2017., str. 120.

olakšali upravljanje učinkom. Danas postoji cijeli niz izuzetno kvalitetnih programa putem kojih se upravlja učinkom. Najčešće je riječ o HR alatima i programima koji imaju zasebne module koji se odnose na upravljanje učinkom, ocjenjivanje i rangiranje. U šestoj fazi trebali bi testirati sustav upravljanja učinkom kroz sve ključne aktivnosti. Dubina testiranja ovisi o mogućnostima organizacije, a preporučljivo je da se sustav testira na nekoliko različitih odjela. Jednako tako i samo trajanje testiranja ovisi o mogućnostima, a idealno bi bilo kada bi testiranje obuhvatilo jednogodišnje razdoblje. Cilj testiranja je podvrgnuti sustav realnom okruženju prilikom čega bi se učili problemi i izazovi koje je potrebno otkloniti prije samog implementiranja. Sedma faza razvoja sustava odnosi se na komunikaciju prema članovima organizacije u kojoj ih se informira o uvođenju sustava upravljanja učinkom. Osobnog sam stava da bi se komunikacija trebala odvijati kontinuirano kroz sve faze razvoja upravljanja učinkom kako bi se članovi organizacije pripremili na promjene kojima će rezultirati uvođenje sustava upravljanja učinkom. Posebnu pozornost treba posvetiti ključnim ciljevima i svrsi upravljanja učinkom, načinu na koji će ono funkcionirati te na koji način će utjecati na članove organizacije.¹⁸² Komunikacija se može odvijati putem raznih medija koji mogu uključiti intranet organizacije, newsletter, društvene mreže kreirane po mjeri za organizaciju kao i sastanka sa članovima organizacije. U današnje vrijeme komunikacija se može odvijati poprilično jednostavno s obzirom na cijeli set dostupnih alata kojima je moguće obuhvatiti sve članove organizacije neovisno o tome jesu li svi koncentrirani u jednom uredu ili su disperzirani u nekoliko zemalja. Osmu fazu razvoja sustava je izuzetno važna s obzirom da se odnosi na planiranje i provedbu treninga za linijske menadžere i zaposlenike. Osobito je važno linijskim menadžerima osigurati znanja i vještine koje će im biti potrebne za upravljanje učinkom svojih zaposlenika. Bez adekvatno osposobljenih linijskih menadžera sustav upravljanja učinkom ne može biti efikasan. Deveta faza se odnosi na implementaciju sustava kojom bi trebalo biti pokriveno i komunikacija, trening i vodiči za upravljanje učinkom. Posljednja faza se odnosi na evaluaciju sustava prilikom čega se ocjenjuje kako sustav funkcionira u praksi te postoje li područja u koja bi trebalo intervenirati.

Već je u nekoliko navrata spomenuto kako linijski menadžeri imaju ključnu ulogu u funkcioniranju sustava upravljanja učinkom s obzirom da su oni ti koji u praksi

¹⁸² Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, op. cit., str. 266.

primjenjuju sustav i provode upravljanje učinkom.¹⁸³ Prema tome, sustav može funkcionirati savršeno ili biti potpuni promašaj, ovisno o znanjima, vještinama i samom angažmanu linijskih menadžera. Zato je prilikom kreiranja i implementacije sustava ključno zadobiti povjerenje i podršku linijskih menadžera te im putem treninga osigurati sve potrebne vještine za učinkovito upravljanje učinkom. Upravljanje učinkom bi trebalo biti sastavni dio uloge i dio opisa radnog mjesta linijskih menadžera jer u biti to je ono što u praksi i jeste jedan od njihovih ključnih zadataka – upravljanje učinkom njihovog tima i odjela. Ono se ogleda kroz ostvarivanje rezultata putem zaposlenika i samim time moraju upravljati njihovim učinkom, a sustav upravljanja učinkom je jedan od alata koji im može pomoći u tome.¹⁸⁴ Njihova uloga je ključna u svim fazama i aktivnostima sustava upravljanja učinkom od planiranja učinka i postavljanja ciljeva do praćenja učinka tijekom cijele godine, pružanja povratne informacije i pokretanja daljnjih aktivnosti usmjerenih na poboljšanje učinka. Da bi to bili u mogućnosti njihova uloga zahtjeva brojne vještine, a njihova funkcija je sve više usmjerena na vođenje, a manje na rukovođenje u tradicionalnom smislu putem naredbi i strogog nadzora. Da bi to bili u stanju izvesti oni moraju biti opremljeni cijelim nizom mekih vještina, a pri tome ne smiju zanemariti niti neke od tradicionalnih menadžerskih zadataka. Stoga je pred vrhovnim menadžmentom u organizacijama poprilično izazovan zadatak izbora novih linijskih menadžera. U praksi se često događa da na takve pozicije bude promoviran najbolji stručnjak u određenom području, a da se pri tome zanemari posjeduje li on ili ona vještine koje su potrebne za vođenje tima. Rezultat toga može biti da organizacija izgubi odličnog stručnjaka, a dobije lošeg menadžera. Iz tog razloga važno je da organizacije imaju razvijene programe razvoja menadžmenta koji su namijenjeni novo izabranim menadžerima te onima koji imaju potencijala jednog dana to postati.

Uspješan sustav upravljanja učinkom trebao bi rezultirati boljim učinkom organizacije, timova i individualaca te bi trebao pridonijeti stvaranju održive konkurentske prednosti organizacije. Da bi upravljanje učinkom bilo efikasno potrebno je voditi računa o ključnim principima efikasnog upravljanja učinkom:¹⁸⁵

1. postojanje jasnih mjerljivih kriterija uspjeha
2. sustav je osmišljen i dizajniran uz sudjelovanje zaposlenika

¹⁸³ *ibidem*, str. 270.

¹⁸⁴ *loc. cit.*

¹⁸⁵ *ibidem*, str. 75.

3. sustav je jednostavan za razumijevanje i upravljanje
4. koristiti ga efikasno za ostvarenje upravljačkih ciljeva
5. omogućiti zaposlenicima jasan pogled na povezanost između njihovih ciljeva učinka i ciljeva organizacije
6. usredotočiti se na jasnoću uloga (opisi radnih mjesta) i poboljšanje učinka
7. osigurati infrastrukturu i resurse za obuku i trening
8. postaviti kristalno jasnu svrhu povezanosti sa sustavom nagrađivanja i osigurati transparentnost i pravednost
9. sustav redovito evaluirati

Sustavi upravljanja učinkom bi se trebali razvijati i implementirati vodeći se navedenim principima. Također, izuzetno je važno proučavanje kako sustavi upravljanja učinkom funkcioniraju u praksi u raznim organizacijama i u realnom okruženju kako bi na temelju uspješnih, a i onih manje uspješnih primjera mogli učiti i prilagoditi primjenu onoga što se pokazalo uspješnim. Istraživanja su pokazala da primjeri najboljih praksi upravljanja učinkom sadrže sljedeće karakteristike:¹⁸⁶

1. Osigurano „vlasništvo“ nad upravljanjem učinkom linijskim menadžerima. Ključ za uspješno funkcioniranje sustava upravljanja učinkom je način na koji linijski menadžeri upravljaju učinkom. Stoga je prepuštanje kontrole i odgovornosti za sustav linijskim menadžerima od velike važnosti.
2. Provođenje treninga i obuke za menadžere i zaposlenike. Nužno je da i menadžeri i zaposlenici razumiju proces, njihove uloge, vještine i ponašanja koja utječu na sam proces.
3. Vodstvo od strane vrhovnog menadžmenta koji mora demonstrirati posvećenost sustavu upravljanja učinkom i naglasiti važnost visokog učinka.
4. Ciljevi učinka bi trebali proizlaziti iz poslovne strategije i ciljeva. Individualni razvojni plan i ciljevi trebali bi biti zajednički postavljeni u suradnji linijskih menadžera i zaposlenika.
5. Zaposlenici bi trebali redovno i kontinuirano tijekom godine dobivati povratne informacije o svom učinku.
6. Povratne informacije bi se trebale fokusirati na individualne snage i prostore za napredak te uključiti planove razvoja s ciljem poboljšanja učinka.
7. Povezati sustav nagrađivanja s rangiranjem učinka.

¹⁸⁶ *loc. cit.*

8. Sastanci menadžera radi uspoređivanja sustava ocjenjivanja i rangiranja s ciljem primjene istih kriterija na razini organizacije.
9. Upotreba suvremenih alata i programa za upravljanje učinkom, ocjenjivanje učinka i integriranje s ostalim sustavima unutar organizacije.

Da bi osigurale uspješnost upravljanja učinkom organizacije bi se prilikom uvođenja ili revidiranja postojećeg sustava upravljanja učinkom trebale voditi najboljim primjerima iz prakse, uvažavajući specifičnosti vlastitog okruženja i konteksta koji utječe na samo upravljanje učinkom.

3.4. OD intervencije u sustav upravljanja učinkom

U praksi najčešće OD intervencije u sustave upravljanja učinkom usmjerene su na učinkovito postavljanje ciljeva, osmišljavanje i implementaciju sustava ocjenjivanja učinka te sustava nagrađivanja i njegovo povezivanje s upravljanjem učinkom.¹⁸⁷ Međutim, samo područje intervencije prvenstveno ovisi o temeljnom problemu s kojim se organizacija susreće. Prema tome, intervencija može biti usmjerena i na ostala područja sustava upravljanja učinkom, osobito ona o kojima ovisi efikasnost samog sustava.

Postavljanje ciljeva je složen proces u kojem bi zajednički trebali sudjelovati menadžeri i zaposlenici s ciljem definiranja, uspostavljanja i razjašnjavanja ciljeva zaposlenika. Nakon definiranja ciljeva važno je odrediti na koji način će se ciljevi mjeriti. Istraživanja su pokazala da dva ključna procesa utječu na pozitivne ishode u postavljanju ciljeva: uspostava izazovnih ciljeva i pojašnjenje svrhe mjerenja ciljeva.¹⁸⁸ Postavljanje ciljeva koji će se smatrati izazovnim, ali i realnim može poslužiti kao motivacijski faktor kod zaposlenika te povećanju napora kako bi se ciljevi ostvarili. Dakle, dok god zaposlenici smatraju ciljeve ostvarivima, zahtjevniji ciljevi će svakako pridonijeti povećanim naporima za njihovo ostvarenje te povećanoj razini učinka. Ciljevi koji su postavljeni previsoko i nisu realni rezultat će suprotnim efektom te će djelovati demotivirajuće na zaposlenike, a u ekstremnim slučajevima mogu dovesti i do problema u ponašanju. Kod postavljanja ciljeva važna je i razina sudjelovanja zaposlenika prilikom definiranja ciljeva koji se od njih očekuju. Njihovo sudjelovanje može povećati motivaciju i kasniju razinu učinka. Također, sudjelovanje zaposlenika u

¹⁸⁷ T. G. Cummings, *op. cit.*, str. 442-468.

¹⁸⁸ *ibidem*, str. 442.

postavljanju ciljeva otvara mogućnost dijaloga tijekom kojeg zaposlenici mogu uvidjeti da su postavljeni ciljevi ostvarivi što pridonosi njihovom kasnijem angažmanu.¹⁸⁹ Vrlo važno je da se kod definiranja ciljeva postavi jasna razlika između poslovnih ciljeva te onih koji su postavljeni na razini pojedinca ili tima. Osim što ciljevi trebaju imati izazovnu komponentu oni također trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, realni i u vremenskom okviru – SMART ciljevi. Na taj način, za svaki postavljeni cilj bit će lakše ocijeniti je li ostvaren ili nije.

Na temelju ovih značajki vezanih uz postavljanje ciljeva OD praktičari su dizajnirali prijedlog pristupa intervenciji u postavljanje ciljeva koji obuhvaća četiri koraka: dijagnozu, pripremu za postavljanje ciljeva, postavljanje ciljeva i evaluaciju.¹⁹⁰ Prvi korak se odnosi na dijagnozu u kojoj se analiziraju grupe poslova, potrebe zaposlenika, poslovne strategije, i tehnologije koje se koriste u organizaciji. Na temelju analize prikupljaju se informacije o prirodi i težini određenih ciljeva, vrsti i razini uključenosti zaposlenika te potrebnim sustavima za podršku. U drugom koraku se menadžeri i zaposlenici pripremaju za sudjelovanje u postavljanju ciljeva. Najčešće je riječ o povećanoj razini komunikacije i interakcije između zaposlenika i menadžera te provođenju treninga koji je usmjeren na metode postavljanja ciljeva. Također, u ovom koraku je potrebno izraditi konkretan akcijski plan za implementaciju promjena.¹⁹¹ U trećem koraku postavljaju se i implementiraju ciljevi te metode za njihovo ocjenjivanje i analizu. U završnom koraku proces postavljanja ciljeva se evaluira te se poduzimaju korektivne akcije ukoliko je to potrebno. Kod evaluacije ciljeva potrebno je utvrditi da jesu li oni dovoljni izazovni za zaposlenike te pridonose li ostvarenju poslovne strategije i ciljeva.

Ocjenjivanje učinka je sastavni dio upravljanja učinkom koji se odnosi na evaluaciju učinka pojedinaca i timova te povratne informacije o učinku. Ocjenjivanje učinka obično provodi linijski menadžer, a ako organizacije koriste sustav 360° povratnih informacija onda su uključeni i svi ostali s kojima je pojedinac bio u kontaktu tijekom razdoblja koje se ocjenjuje. Kod ocjenjivanja učinka većina organizacija ima evaluacijski sustav na temelju kojeg se provodi procjena. Ocjenjivanje učinka može se promatrati kao poveznica između procesa postavljanja ciljeva i sustava nagrađivanja. U posljednjih nekoliko godina kod ocjenjivanja učinka naglasak nije samo na onome

¹⁸⁹ *loc. cit.*

¹⁹⁰ *ibidem*, str. 443.

¹⁹¹ *loc. cit.*

što je postignuto nego i na koji način je postignuto.¹⁹² Sve veća pozornost na društveno odgovorno poslovanje, odgovoran odnos prema društvu i okolišu naglašavaju važnost poslovne etike i integriteta. Iz tog razloga mnoge organizacije uvode sustave upravljanja učinkom koji prate, ocjenjuju i nagrađuju učinak koji je ostvaren te način na koji je ostvaren.

OD praktičari su dizajnirali pristup kreiranju i uvođenju sustava ocjenjivanja učinka kroz šest koraka: odabir pravih ljudi, dijagnoza trenutne situacije, uspostavljanje svrhe i ciljeva sustava, dizajniranje sustava ocjenjivanja učinka, testiranje sustava i implementacija te evaluacija i nadziranje sustava.¹⁹³ Prvi korak se odnosi na odabir ljudi iz različitih dijelova organizacije koji će biti uključeni u sam proces dizajniranja sustava. Također, vrlo je važno da svi uključeni kao dio projektnog tima shvate da je ocjenjivanje učinka dio puno većeg i kompleksnijeg sustava upravljanja učinkom. U drugom koraku se analizira postojeći sustav ocjenjivanja učinka kroz kontekstualne čimbenike koji utječu na upravljanje učinkom, razinu zadovoljstva trenutnim sustavom ocjenjivanja, dizajn posla i trenutni sustav postavljanja ciljeva i nagrađivanja. Informacije dobivene u ovom koraku od ključne su važnosti za dizajniranje i implementaciju novog sustava ocjenjivanja. Treći korak posvećen je definiranju svrhe i ciljeva sustava ocjenjivanja učinka. Ključni cilj i svrha bi trebao biti podrška organizaciji u ostvarivanju boljeg učinka. Također, ostali ciljevi koji mogu doći u obzir su podrška sustavu nagrađivanja, planiranje karijere i razvoja zaposlenika, pružanje adekvatne povratne informacije zaposlenicima s ciljem poboljšanja učinka.¹⁹⁴ Nakon prikupljanja informacija i definiranja ciljeva sustava koji su obavljani u prethodnim koracima u četvrtoj fazi se dizajniraju elementi novog sustava ocjenjivanja. Dizajnom bi trebalo biti definirano tko provodi ocjenjivanje učinka, na koji način se mjeri učinak te koliko često će se provoditi formalno ocjenjivanje učinka. Kriteriji kojima bi se trebalo voditi kod dizajniranja učinkovitog sustava ocjenjivanja učinka su pravovremenost, preciznost, prihvaćenost, razumijevanje, usmjerenje na kritične točke i ekonomska izvedivost.¹⁹⁵ Pravovremenost se odnosi na pravovremeno pružanje povratne informacije zaposlenicima kako bi se učinak popravljao i poboljšavao u realnom vremenu.

¹⁹² *ibidem*, str. 449.

¹⁹³ *ibidem*, str. 451-452.

¹⁹⁴ *ibidem*, str. 451.

¹⁹⁵ *loc. cit.*

Povratna informacija treba biti precizna i jasna svakome tko je uključen u proces. Također, povratna informacija treba biti prihvaćena i razumljiva onima na koje se odnosi. Ocjenjivanje učinka treba biti usmjereno na ključne točke kontrole. Konačno, sustav treba opravdati povrat ulaganja. Nakon što je sustav dizajniran slijedi njegovo testiranje s ciljem ispravljanja nedostataka te nakon toga implementacija sustava. Zadnja faza se odnosi na evaluaciju sustava te kontinuirani nadzor nad sustavom kako bi se mogli poduzeti potrebi korektivni koraci.

Primjer uspješne OD intervencije u sustav upravljanja učinkom opisan je na slučaju naftne kompanije Fossil Fuels Co. Ltd. iz Ujedinjenog kraljevstva.¹⁹⁶ Organizacija je odlučila krenuti u novom strateškom smjeru kako bi postala kompetitivnija u brzo razvijajućem globalnom okruženju. Na početku promjena prvi koraci su bili poprilično nebalansirani i nekoordinirani, osobito između različitih dijelova kompanije. Da bi prevladali te probleme menadžment je implementirao novu misiju i viziju te naglasio strategiju promjena. Transformacija praksi upravljanja ljudskim resursima bila je ključna komponenta promjena. Glavni fokus bio je na sustavu upravljanja učinkom koji je viđen kao katalizator promjena. Prema tome OD intervencija usmjerena je na sustav upravljanja učinkom koji je često ključni mehanizam učenja i razvoja, osobito u organizacijama u kojima je učenje važan aspekt učinkovitosti. Menadžment organizacije za partnera je odabrao Centar za učinkovite organizacije (*Centre for Effective Organizations*) iz Kalifornije. Također, vrhovni menadžment je sastavio projektni tim od devet članova organizacije koji su pripadali senior menadžmentu, od kojih je sedmero bilo na čelu pojedinih kompanija unutar korporacije, a dvoje je bilo na čelu korporativnih funkcija. Uz njih tim su činili još tri predstavnika odjela ljudskih resursa i dva senior istraživača. Ključni cilj je bio dizajnirati novi sustav upravljanja učinkom.

U početku projektni tim je postavio vrijednosti i kriterije na temelju kojih su se trebale voditi aktivnosti dizajniranja novog sustava.¹⁹⁷ Vrijednosti koje su trebale biti podrška novom sustavu su poštivanje pojedinaca, razvijanje njihovog potencijala, promoviranje, razumijevanje i podrška poslovanju, sudjelovanje u donošenju odluka, poštene nagrade, preuzimanje rizika, inovativnost i etično ponašanje. Projektni tim je

¹⁹⁶ A. B. Shani, P. Docherty, "Learning by Design: Key Mechanisms in Organization Development", u: Cummings T. G. (ur.), *Handbook of Organization Development*, London, Sage Publications, 2008., Dostupno na: [Handbook of Organization Development - Google Books](#) (Pristupljeno 18.08.2024.), str. 506-507.

¹⁹⁷ A. B. Shani. *op. cit.*, str. 507.

obavio ekstenzivno istraživanje sustava upravljanja učinkom u drugim organizacijama. Sustav koji su dizajnirali testirali su unutar organizacije uvažavajući suradnju i zajedništvo između zaposlenika i njihovih menadžera. Posebna pozornost kod dizajniranja novog sustava posvećena je uočenim nedostacima prethodnog sustava.¹⁹⁸ Nekadašnji tvrdi birokratski sustav upravljanja učinkom zamijenjen je novim smislenijim sustavom kojim dominira interakcija između zaposlenika i menadžera. Novi sustav je trebao motivirati zaposlenike i menadžere, izgraditi povjerenje i predanost, biti pošten, pouzdan i fleksibilan. Novi sustav koji je uveden rezultirao je pozitivnim promjenama koje se ogledaju u zajedništvu i suradnji između zaposlenika i menadžera, većem zadovoljstvu zaposlenika i povećanoj učinkovitosti.

Ova intervencija je primjer uspješne intervencije iz nekoliko razloga. Prvo, vrhovni menadžment je bio promotor i pogonski motor promjena te je s njihove strane pružena maksimalna podrška promjenama. Zatim, sve OD aktivnosti uključivale su veliki dio zaposlenika ili predstavnike iz svih dijelova organizacije te je njihovo sudjelovanje bilo ključno za uspjeh intervencije. Nadalje, cijeli OD proces funkcionirao je kao poligon za učenje u koji su bili uključeni svi slojevi organizacije. U konačnici, uvedeni sustav se oslanja na učenje koje se nastavlja i nakon intervencije što uvelike pridonosi održivosti uvedenih promjena i organizacijske kompetitivne prednosti.

Područje OD intervencije u sustav upravljanja učinkom prvenstveno ovisi o temeljnom problemu organizacije. S obzirom na kompleksnost sustava upravljanja učinkom intervencija može biti usmjerena na bilo koje područje ili aktivnost unutar procesa upravljanja učinkom. Također, sam sustav najviše ovisi o linijskim menadžerima, zaposlenicima te podršci vrhovnog menadžera. Prema osobnom iskustvu autora neki od najčešćih uzroka nefunkcioniranja sustava upravljanja učinkom u poslovnoj praksi te potencijalna područja intervencije su:

1. nedovoljna osposobljenost linijskih menadžera koji su često vrhunski stručnjaci iz svog područja, ali sa slabim vještinama vođenja i razvijanja timova
2. nedostatak adekvatnog treninga za menadžere i zaposlenike o upravljanju učinkom
3. primjena generičkog instrumenta za mjerenje učinka na razini cijele organizacije umjesto da je mjerenje prilagođeno zahtjevima posla pojedinca

¹⁹⁸ *loc. cit.*

4. nejasna ili slaba povezanost upravljanja učinkom sa poslovnim ciljevima i strategijom organizacije
5. nedovoljno jasno definirana svrha upravljanja učinkom što dovodi do nedostatka motivacije za provođenje upravljanja učinkom i od strane linijskih menadžera i zaposlenika
6. ciničan stav menadžera prema upravljanju učinkom koji na njega gledaju kao na dodatni posao umjesto da ga prihvate te da je definiran kao redovan posao menadžera
7. nedovoljna ustrajnost vrhovnog menadžmenta u naglašavanju i promoviranju upravljanja učinkom
8. nepostojanje kontinuiranog upravljanja učinkom tijekom godine. Upravljanje učinkom se pretvara u jednokratni događaj u obliku formalnog ocjenjivanja učinka
9. pad entuzijazma od strane promotora sustava upravljanja učinkom koji je direktni rezultat svega navedenog

Iskustva autora iz realne prakse bila su i temelj za osmišljavanje studije slučaja prezentirane u poglavlju 4.

4. Dizajniranje i implementacija intervencije u sustav upravljanja učinkom

4.1. Opis slučaja

Za primjer dizajniranja i implementacije intervencije u sustav upravljanja učinkom osmišljena je hipotetska kompanija pod nazivom *Unique Solutions (US)* koja se bavi razvojem digitalnih rješenja prvenstveno u sferi izrade i održavanja web stranica te aplikacija. Kompanija se specijalizirala za međunarodno tržište proizvoda i usluga za kućne ljubimce odakle joj dolaze i najveći klijenti. Među ključnim klijentima nalaze se proizvođači hrane, opreme za kućne ljubimce, igračaka, lijekova i veterinarske klinike. Riječ je o velikom i lukrativnom tržištu koje generira milijunske prihode što je i sama organizacija vješto prepoznala. Prema podacima iz 2020., 80 milijuna europskih kućanstava posjedovalo je barem jednog kućnog ljubimca, dok je u Hrvatskoj bilo 380 tisuća pasa i 300 tisuća mačaka kućnih ljubimaca.¹⁹⁹ Euromonitor je u 2020. procjenjivao da će se u razdoblju do 2024. broj vlasnika ljubimaca povećati za 22 posto. Organizaciju je osnovao Ivo Ivić 2010., zaljubljenik u životinje i prirodu, s ciljem izrade privlačnih web stranica koje bi korisnicima omogućile jednostavnu navigaciju i direktno naručivanje proizvoda putem weba. U početku svoga rada organizacija je imala petero zaposlenih i stabilno poslovanje. Međutim, ulaskom u tržište mobilnih aplikacija kompanija je iskusila veliki i brzi rast te danas zapošljava oko 120 radnika. Također, veliki entuzijazam i kvalitetan proizvod osigurali su organizaciji od samoga početka stabilne i velike klijente što je predstavljalo odličnu bazu za daljnji razvoj organizacije. Ulaskom u tržište mobilnih aplikacija otvorila su se i nova tržišta te mogućnosti za razvoj novih proizvoda.

U svega nekoliko godina, organizacija je iz male kompanije izrasla u respektabilno poduzeće što je zahtijevalo značajne promjene unutar same organizacije. Značilo je to kompletan rebranding organizacije, postavljanje nove vizije, misije i temeljnih vrijednosti. Strategija organizacije je promijenjena te je uveden sustav upravljanja kvalitetom prema ISO 9001 standardu, a u sklopu njega i svi ključni procesi unutar organizacije. Danas, kompanija posluje na hrvatskom i međunarodnom

¹⁹⁹ Ž. Laslavić, „Primjer dobre prakse: Domaći poduzetnici koji su iskoristili ogroman rast tržišta kućnih ljubimaca“, *Lider*, 04. siječnja 2020., Dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/pogledajte-kako-su-domaci-poduzetnici-iskoristili-enorman-rast-trzista-kucnih-ljubimaca-129572> (Pristupljeno 25.09.2024.)

tržištu. Na hrvatskom tržištu je uspostavila zadovoljavajuću bazu klijenata među kojima se ističu veliki trgovci hranom i ostalim proizvodima za kućne ljubimce te veterinarske klinike. Na međunarodnom tržištu koje se odnosi uglavnom na tržište Europske Unije, kompanija se susreće s velikom konkurencijom, ali neovisno o tome uspjela je uspostaviti bazu klijenata među kojima se ističu proizvođači hrane, lijekova i opreme za kućne ljubimce te veterinarske klinike. Glavna strategija organizacije usmjerena je na ostvarivanje stabilnog rasta na tržištu te ostvarivanje konkurentne prednosti kroz kvalitetu i diferencijaciju proizvoda.

Glavni izvor prihoda dolazi iz dvije niše: izrada i održavanje web stranica te izrada i prodaja mobilnih aplikacija i licenci za korištenje aplikacija. Ključni prihodovni element na temelju kojeg se mjeri margina zarade je prihod od prodaje usluga izrade i održavanja web stranica i mobilnih aplikacija, a klijentima se usluga naplaćuje po satu. Takav vid prihodovanja zahtjeva vrlo precizno upravljanje učinkom, stoga je uveden i sustav upravljanja učinkom. Međutim, razvoj organizacije i izlazak na međunarodno tržište, nova strategija i smjer u kojem organizacija želi ići više ne podržavaju postojeći sustav upravljanja učinkom. Stoga je na inicijativu top menadžmenta organizacije angažiran vanjski OD praktičar kako bi pomogao organizaciji u sferi upravljanja učinkom. Svi prezentirani osnovni podaci o organizaciji osmišljeni su za potrebe ovog rada. Međutim, kada je riječ o stvarnim organizacijama, prije ulaska u organizaciju OD praktičari mogu do navedenih podataka doći na temelju dostupnih informacija sa službenih stranica organizacije uključujući i godišnje izvještaje i financijska izvješća te na temelju javnih nastupa pojedinih članova organizacije ili pak iz informacija iz medija. Svakako je preporučljivo da se OD praktičar prije samog ulaska u organizaciju informira o organizaciji.

4.2. Ulazak u organizaciju i ugovaranje

Ulazak u organizaciju ostvaren je na temelju preporuke koju je direktor i vlasnik kompanije dobio od jedne druge organizacije koja je radila s OD praktičarom. Na prvi sastanak sa organizacijom OD praktičar je došao pripremljen sa osnovnim informacijama o samoj organizaciji i ključnim podacima na temelju kojih je mogao postavljati konkretna pitanja te usmjeravati sastanak. Direktor je na prvi sastanak odlučio pozvati top menadžment organizacije što je u samom startu bio pozitivan znak u vezi otvorenosti i želje za aktivnim uključivanjem svih dijelova organizacije. Prvi

kontakt je poslužio za međusobno upoznavanje i uspostavljanje odnosa povjerenja između OD praktičara i menadžmenta. OD praktičar je prezentirao što se podrazumijeva pod OD procesom i intervencijom te što sve spada u opis posla i ulogu OD praktičara kako bi se u samom startu izbjegli potencijalni nesporazumi u vezi njegovog angažmana te onoga što organizacija želi postići. Također, izrazio je želju da mu detaljnije prezentiraju problem s kojim se susreću te zbog čega je angažiran kako bi obostrano zaključili je li OD praktičar u mogućnosti intervenirati. Direktor organizacije ukratko je prezentirao članove menadžmenta, samu kompaniju, ključnu djelatnost, tržišta na kojem djeluju te rapidan razvoj organizacije u posljednjih nekoliko godina. Nakon toga prezentirao je problem koji se sastoji u nedovoljno efikasnom sustavu upravljanja učinkom koji više nije u skladu s trenutnom veličinom i pozicijom organizacije te strategijom i smjerom u kojem se organizacija planira dalje razvijati. Svjesni su da im je potrebna promjena u sustavu upravljanja učinkom s ciljem podizanja efikasnosti organizacije kako bi bili u mogućnosti ostvariti planirane strateške ciljeve.

U ovoj fazi jedan od ključnih ciljeva je precizno definiranje klijenta jer upravo o tome i ovisi uspjeh same intervencije. Generalno gledano, svi članovi organizacije koji će utjecati na OD proces smatraju se klijentima. Međutim, ipak je potrebno odrediti specifične klijente. Koristeći se Scheinovim modelom 6 tipova klijenata OD praktičar je definirao klijente u ovom konkretnom slučaju.

1. Prvi kontakt ili *Contact clients* – u ovom slučaju kontakt klijenta predstavlja HR manager. Poziv i prvi kontakt prema OD praktičaru upravo je ostvaren s njegove strane.
2. Posredni klijenti ili *Intermediate clients* – posredne klijente predstavljaju svi oni koji će biti uključeni u sastanke te od kojih će se prikupljati podaci tijekom procesa, a to su: direktor (vlasnik), HR manager, menadžeri odjela, linijski menadžeri, zaposlenici pojedinih odjela.
3. Primarni klijenti ili *Primary clients* – primarni klijent u ovom slučaju je direktor (vlasnik) organizacije s obzirom da je odgovoran za učinkovitost organizacije i zastupa organizaciju s kojom OD praktičar surađuje i od koje naplaćuje svoju uslugu.
4. Nesvjesni klijenti ili *Unwitting clients* – su u biti svi zaposlenici organizacije jer intervencija utječe na njih, a neće svi zaposlenici znati za intervenciju, barem u prvim fazama.

5. Indirektni klijenti ili *Indirect clients* – među indirektni klijente, koji u ovom trenutku nisu poznati OD praktičaru, ulaze svi oni koji će u konačnici imati udjela u rezultatu.
6. Krajnji klijenti ili *Ultimate clients* – s obzirom na opseg intervencije i njen utjecaj krajnji klijent je cijela organizacija.

Nakon definiranja klijenta zaključeno je da je suradnja moguća te je postignut dogovor za sljedeći sastanak na kojem bi se OD angažman i formalno u obliku ugovora dogovorio.

Na sljedećem sastanku, koji se u biti odnosi na fazu ugovaranja, OD praktičar i direktor (vlasnik) formalno su ugovorili sve detalje oko samog angažmana. S obzirom da OD praktičar dolazi izvan organizacije odlučeno je da je najbolje sastaviti formalan ugovor koji obvezuje obje strane u koji bi ušle i odredbe o tajnosti podataka (*NDA*). Kod procesa ugovaranja potrebno je voditi računa o tome da se svaki ugovor sastoji od dvije cjeline koje Edgar Schein definira kao formalnu i psihološku.²⁰⁰ Prema sličnom principu i Martin Weisbord naglašava dvije strane ugovora koje se odnose na ugovor temeljen na zadacima i ugovor o odnosu.²⁰¹ Prema tome, OD praktičar i klijent sastavili su ugovor koji se sastoji od dijelova prikazanih u tablici 1. Naravno, sastavni dio ugovora koji nije prikazan je zaglavlje s podacima o kompaniji (OIB, adresa sjedišta, osoba/e ovlaštena za zastupanje) te potpisna polja na kraju ugovora.

IZJAVA O PROBLEMU IZ KUTA KLIJENTA	Nedovoljno efikasan sustav upravljanja učinkom koji više nije u skladu s trenutnom veličinom i pozicijom organizacije te strategijom i smjerom u kojem se organizacija planira dalje razvijati.
UTJECAJ PROBLEMA NA POSLOVANJE	Nemogućnost uspješnog praćenja, razvijanja i poboljšavanja učinka pojedinaca, timova i cijele organizacije trenutno rezultira lošijim poslovnim rezultatima, padom kvalitete, gubitkom klijenata i padom profita.
METODOLOGIJA ILI PRISTUP OD PROCESU	<ul style="list-style-type: none"> - OD proces će se sastojati od faza: ulazak u organizaciju i ugovaranje, prikupljanje podataka, dijagnoza i povratna informacija, intervencija i evaluacija. - U fazi prikupljanja podataka koristit će se metode: nenametljivo istraživanje (analiziranje internih dokumenata), intervju (linijski menadžeri i odabrani radnici iz svakog odjela), anketno istraživanje (svi članovi u odjelima, HR odjel), promatranje (tijekom redovnog postupka formalnog ocjenjivanja učinka kod odabranih i naknadno dogovorenih pojedinaca).

²⁰⁰ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 182.

²⁰¹ M. Y. Cheung-Judge, *op. cit.*, str. 75-76.

	<p>- U fazi dijagnoze i intervencije bit će uključeni direktor, menadžeri odjela, linijski menadžeri i HR menadžer s ciljem zajedničkog dijagnosticiranja temeljnog problema i kreiranja modela intervencije.</p> <p>- U fazi evaluacije ishodi OD procesa će se evaluirati na razini organizacije.</p> <p>- Povratne informacije će se prezentirati klijentu redovno tijekom svih faza OD procesa u obliku sastanaka.</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
<p>VREMENSKI RASPORED OD PROCESA I KLJUČNI MILJOKAZI</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FAZE OD PROCESA, KLJUČNE AKTIVNOSTI I MILJOKAZI</th> <th>TRAJANJE (u mjesecima)</th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th>11</th> <th>12</th> <th>13</th> <th>14</th> <th>15</th> <th>16</th> <th>17</th> <th>18</th> <th>19</th> <th>20</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. FAZA 1. ULAZAK U ORGANIZACIJU I ODGOVARANJE</td> <td>1</td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2. Postavljanje i angažiranje</td> <td></td> <td></td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3. FAZA 2. PRIPULANJE</td> <td>3</td> <td></td> <td>█</td> <td>█</td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4. Ispitivanje</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td>█</td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5. Aktivno istraživanje</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>█</td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6. Intervju</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>█</td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7. Implementiranje</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Prikupljeni podaci sortirani i pripremljeni za analizu</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8. FAZA 3. DIJAGNOZA I POVROTNA INFORMACIJA</td> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>█</td> <td>█</td> <td>█</td> <td>█</td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9. Analiziranje podataka i sortiranje prema ključnim temama</td> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>█</td> <td>█</td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10. Interpretacija podataka u suradnji s klijentom</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11. Pucanje povratne informacije klijentu</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>█</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>12. Utvrđivanje temeljni problema</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>13. FAZA 4. INTERVENCIJA</td> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>14. Planiranje i dizajniranje intervencije u suradnji s klijentom</td> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>15. Implementiranje odabrane intervencije</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>16. Intervencija implementirana</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>17. FAZA 5. EVALUACIJA I ZAVRŠAK</td> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>18. Evaluiranje implementirane intervencije</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>19. Periodični sastanci OD praktičari klijent</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>20. Završni sastanak</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>21. Ocjena uspjeha intervencije</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>22. Ocjena uspjeha intervencije</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FAZE OD PROCESA, KLJUČNE AKTIVNOSTI I MILJOKAZI	TRAJANJE (u mjesecima)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	1. FAZA 1. ULAZAK U ORGANIZACIJU I ODGOVARANJE	1	█																				2. Postavljanje i angažiranje			█																			3. FAZA 2. PRIPULANJE	3		█	█	█																	4. Ispitivanje	2			█	█																	5. Aktivno istraživanje	2				█	█																6. Intervju	2					█	█															7. Implementiranje	1							█														Prikupljeni podaci sortirani i pripremljeni za analizu									█													8. FAZA 3. DIJAGNOZA I POVROTNA INFORMACIJA	5								█	█	█	█	█									9. Analiziranje podataka i sortiranje prema ključnim temama	3									█	█	█										10. Interpretacija podataka u suradnji s klijentom	1												█									11. Pucanje povratne informacije klijentu	1													█								12. Utvrđivanje temeljni problema																						13. FAZA 4. INTERVENCIJA	6																					14. Planiranje i dizajniranje intervencije u suradnji s klijentom	4																					15. Implementiranje odabrane intervencije	2																					16. Intervencija implementirana																						17. FAZA 5. EVALUACIJA I ZAVRŠAK	3																					18. Evaluiranje implementirane intervencije	1																					19. Periodični sastanci OD praktičari klijent	2																					20. Završni sastanak																						21. Ocjena uspjeha intervencije																						22. Ocjena uspjeha intervencije																					
FAZE OD PROCESA, KLJUČNE AKTIVNOSTI I MILJOKAZI	TRAJANJE (u mjesecima)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
1. FAZA 1. ULAZAK U ORGANIZACIJU I ODGOVARANJE	1	█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
2. Postavljanje i angažiranje			█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
3. FAZA 2. PRIPULANJE	3		█	█	█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
4. Ispitivanje	2			█	█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
5. Aktivno istraživanje	2				█	█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																											
6. Intervju	2					█	█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										
7. Implementiranje	1							█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																									
Prikupljeni podaci sortirani i pripremljeni za analizu									█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
8. FAZA 3. DIJAGNOZA I POVROTNA INFORMACIJA	5								█	█	█	█	█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
9. Analiziranje podataka i sortiranje prema ključnim temama	3									█	█	█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
10. Interpretacija podataka u suradnji s klijentom	1												█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
11. Pucanje povratne informacije klijentu	1													█																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
12. Utvrđivanje temeljni problema																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
13. FAZA 4. INTERVENCIJA	6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
14. Planiranje i dizajniranje intervencije u suradnji s klijentom	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
15. Implementiranje odabrane intervencije	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
16. Intervencija implementirana																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
17. FAZA 5. EVALUACIJA I ZAVRŠAK	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
18. Evaluiranje implementirane intervencije	1																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
19. Periodični sastanci OD praktičari klijent	2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
20. Završni sastanak																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
21. Ocjena uspjeha intervencije																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
22. Ocjena uspjeha intervencije																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
<p>POTREBE I ULOGE KLIJENTA I OD PRAKTIČARA</p>	<p>- Odnos OD praktičara i klijenta je partnerski (OD praktičar pomaže klijentu u detektiranju problema i pronalasku rješenja). Pri tome, OD praktičar i klijent zajedno prikupljaju podatke i donose dijagnozu, a odgovornost za problem i rješenje problema je na klijentu.</p> <p>- Uloga OD praktičara – stručno vodstvo klijenta kroz OD proces s ciljem detektiranja problema i dizajniranja intervencije koja rješava problem.</p> <p>- Uloga klijenta – aktivna participacija u svim fazama OD procesa.</p> <p>- Konačna svrha intervencije (OD procesa) – transfer znanja tijekom OD procesa na klijenta s ciljem osposobljavanja klijenta da u budućnosti samostalno prikuplja podatke, dijagnosticira problem i intervenira u ovom području.</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
<p>DOGOVOR O TAJNOSTI PODATAKA</p>	<p>Obje strane se obavezuju da će sve podatke prikupljene tijekom i nakon OD procesa čuvati u tajnosti te da ih neće ustupati trećoj strani. Ukoliko dođe do potrebe ustupanja određenih podataka trećoj strani obje strane moraju postići pisanu suglasnost u vezi ustupanja podataka.</p> <p>Svi osobni podaci prikupljeni tijekom i nakon OD procesa čuvaju se u skladu s Općom uredbom o zaštiti osobnih podataka.</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
<p>FINANCIJSKI UVJETI</p>	<p>Klijent se obavezuje OD praktičaru za konzultantske usluge isplatiti iznos od ---- EUR. Isplate se vrše u 6 obroka na račun OD praktičara.</p>																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																

Tablica 1. Elementi ugovora, Izrada autora prema: Anderson, D. L., *Organization Development. The Process of Leading Organizational Change*, 4th edn., London, Sage Publications, 2017., 182.

Primarni cilj intervencije je definiranje temeljnog problema (*Underlying problems*) i dizajniranje te implementacija intervencije koja će se fokusirati oko rješavanja temeljnog problema kako bi se poboljšala učinkovitost organizacije. OD praktičar će krenuti od prezentiranog problema (*Presenting problems*) koji se odnosi na *nedovoljno efikasan sustav upravljanja učinkom koji je neusklađen s trenutnom veličinom i pozicijom organizacije te strategijom i smjerom u kojem se organizacija planira dalje razvijati* te će se tijekom OD procesa utvrditi temeljni problem i dizajnirati intervencija kojom bi trebalo ući u rješavanje temeljnog problema. Drugim riječima, cilj je definirati zbog čega postojeći sustav upravljanja učinkom nije efikasan i što se može napraviti kako bi on postao efikasan i pridonio razvoju pojedinaca, timova i konkurentnosti cijele organizacije. Međutim, konačni cilj je uz implementaciju intervencije i prijenos znanja tijekom OD procesa na organizaciju kako bi ona u budućnosti bila sposobna samostalno dijagnosticirati problem i provesti intervenciju koja bi riješila problem u ovom području.

4.3. Prikupljanje podataka

Nakon što su u fazi ugovaranja formalizirani detalji vezani uz OD proces uslijedila je faza prikupljanja podataka. U ovoj fazi je OD praktičar u suradnji s članovima organizacije putem nenametljivog istraživanja, intervju, anketnog istraživanja i promatranja prikupio temeljite informacije u vezi funkcioniranja sustava upravljanja učinkom s ciljem definiranja temeljnog problema na temelju kojeg će se dizajnirati intervencija. No, prije početka prikupljanja podataka OD praktičari bi trebali napraviti kvalitetnu pripremu za fazu prikupljanja podataka. Priprema se odnosi ponajviše na odabir metode/a koje će se koristiti za prikupljanje podataka te definiranje vrste podataka koji će se prikupiti. Priprema je važna i zbog prilagođavanja pristupa konkretnoj situaciji i slučaju s obzirom da svaka OD intervencija nosi svoje specifičnosti i teško je primijeniti identičan pristup u svim intervencijama.

OD praktičar je na početku temeljito analizirao interne procedure i vodiče za sustav upravljanja učinkom i to sljedeće interne dokumente: generalna procedura i vodič za upravljanje učinkom, procedura za ocjenjivanje učinka, pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta, procedura i vodič za nagrađivanje zaposlenika, opisi radnih mjesta te dokumenti o ocjenama učinka iz prethodnih godina. Nakon što je detaljno proučio sve navedene dokumente i primjere analize i ocjenjivanja učinka, OD

praktičar je već počeo dobivati obrise mogućeg uzroka problema. Također, odlučio je analizirati i prethodno provedene ankete o angažmanu zaposlenika te programe i plan učenja i razvoja i time je zaključio prvi dio prikupljanja podataka. Početnom i preliminarnom analizom internih procedura OD praktičar je detektirao moguće uzroke problema, ali u ovoj fazi i bez dodatnog prikupljanja podataka prerano je za postavljanje dijagnoze. No, oni svakako mogu poslužiti kao smjer u kojem OD praktičar treba krenuti. Među potencijalnim uzrocima problema OD praktičar je uočio sljedeće:

1. Sustav upravljanja učinkom nije kontinuiran proces, nego jednokratni događaj koji se odnosi na ocjenjivanje učinka koje se provodi jednom godišnje – formalno zadovoljavanje procedure upravljanja učinkom.
2. Preopćeniti opisi radnih mjesta bez specifičnih ciljeva i očekivanja za svako radno mjesto.
3. Nepostojanje povezanosti opisa radnih mjesta sa sustavom upravljanja učinkom, sustavom razvoja karijere (sistematizacija radnih mjesta), planovima razvoja zaposlenika te sustavom nagrađivanja.
4. Upitno je znaju li zaposlenici što se od njih očekuje.
5. Nepostojanje treninga za linijske menadžere, osobito onih vezanih uz vodstvo i upravljanje učinkom i razvoj zaposlenika – upitna osposobljenost linijskih menadžera.

Na temelju prikupljenih podataka i preliminarnih zaključaka OD praktičar je za daljnje metode prikupljanja podataka odabrao intervju, anketno istraživanje i promatranje. Intervju i anketno istraživanje će se provesti među dvije razine članova organizacije: linijski menadžeri i zaposlenici. Promatranje će se provesti u odabranim odjelima s ciljem promatranja interakcije linijskih menadžera i zaposlenika. S obzirom na kulturu otvorenosti u organizaciji i podršku od strane direktora i menadžmenta organizacije OD praktičar je zaključio da će navedene metode biti dovoljne za dijagnozu problema. Također, zaključio je da će uključenost zaposlenika biti na zadovoljavajućoj razini.

S obzirom da je u ovoj fazi o angažmanu OD praktičara bio upoznat samo menadžment organizacije, s njima i direktorom dogovoreno je da je potrebno obavijestiti sve članove organizacije o OD procesu. U svrhu toga organiziran je zajednički sastanak na razini cijele organizacije (*All Hands meeting / Town Hall*) putem aplikacije *Teams* na kojem je direktor organizacije dao kratki uvod u kojem je objasnio

razvoj organizacije u proteklih nekoliko godina i planove za daljnji razvoj. Zatim je objasnio kako trenutni sustav upravljanja učinkom ne prati strategiju organizacije te je predstavio OD praktičara koji je angažiran. Potom je OD praktičar članovima organizacije objasnio ključne ciljeve OD procesa koji se odnose na poboljšanje ukupne efikasnosti organizacije, zatim pojedinaca i timova. Također, naglasio je kako je cilj poboljšanje sustava planiranja razvoja zaposlenika te njihovo praćenje i kontinuirano poboljšanje te povezivanje sustava upravljanja učinkom sa sustavom nagrađivanja i planom razvoja karijere unutar organizacije. OD praktičar je članovima organizacije detaljno objasnio faze OD procesa u koje će biti uključeni te kojim metodama i na koji način će se podaci prikupljati. Naglasio je da će tajnost i povjerljivost biti u skladu s etičkim principima. Osoba iz organizacije koja će pružati operativnu podršku OD praktičaru je HR manager koji će organizirati intervjuje i biti osoba za kontakt unutar organizacije. Na kraju, OD praktičar je naglasio kako je za uspjeh cijelog procesa ključna angažiranost svih članova organizacije, ali i kako je uključivanje u OD aktivnosti dobrovoljno.

Prije početka prikupljanja podataka OD praktičar je pripremio vodič za vođenje intervjua i pitanja za anketno istraživanje. Plan provođenja intervjua podrazumijevao je dvije grupe. Prva grupa se odnosi na sve linijske menadžere kojih ima ukupno 21 uključujući i direktora te druga grupa u koju ulaze nasumično odabrani zaposlenici iz svih dijelova organizacije. Anketno istraživanje će biti provedeno na razini cijele organizacije. OD praktičar je odlučio da će promatranje provesti u određenim odjelima o čemu će pravovremeno biti obavješteni članovi tog odjela.

Metoda intervjua je uvijek osjetljiva i zahtjeva od OD praktičara kvalitetnu pripremu i dobro razvijene interpersonalne vještine, iskustvo kao i visoku razinu komunikacijskih vještina. No, najviše od svega, podrazumijeva sposobnost slušanja i detektiranja ključnih poruka koje možda nisu direktno izrečene, a mogu se svesti i pod izreku „čitanje između redova“. Također, uspostavljanje odnosa povjerenja s ispitanikom je od primarne važnosti kako bi intervju protekao u otvorenom i opuštenom tonu. Vodeći se ovim smjernicama OD praktičar je pripremio dva obrasca pitanja, jedan za linijske menadžere, a drugi za zaposlenike. Usto, na početku svakog intervjua objasnio je svoju ulogu i zbog čega se prikupljaju podaci vezani uz sustav upravljanja učinkom. Pri tome je naglasio da je riječ o analizi samoga sustava, a ne pojedinaca unutar organizacije te da je cilj unapređenje samoga sustava za dobrobit zaposlenika i organizacije u cjelini. Iz tog razloga intervju će se fokusirati na teme vezane uz način

na koji trenutno sustav funkcionira iz pozicije, s jedne strane linijskog menadžera, s druge strane zaposlenika. Prije započinjanja intervjua OD praktičar je zajamčio tajnost podataka te objasnio kako će samo on imati pravo uvida u intervju, a da će se prikupljeni podaci kroz analizu prikazati u zbirnim rezultatima bez povezivanja s pojedinim zaposlenikom. Ukoliko se pokaže potreba za objavljivanje pojedinog dijela intervjua to će se učiniti uz izričito dopuštenje ispitanika. OD praktičar je svaki intervju započeo s općenitim pitanjima poput onih vezanih uz radni staž u organizaciji, radna mjesta i pozicije koje je zaposlenik prošao te općenito o radu u organizaciji. Svrha neutralnih pitanja je opuštanje ispitanika i izgradnja povezanosti i povjerenja. Za uspjeh intervjua vrlo je važno mjesto održavanja intervjua pri čemu treba voditi računa da je zajamčena privatnost i neometanje. Na kraju samoga intervjua ispitanicima je ostavljeno dovoljno vremena da postave pitanja koja su ih zanimala. Primjeri pitanja za intervju sa linijskim menadžerima i zaposlenicima prikazani su u tablicama 2 i 3.

IME I PREZIME	
RADNO MJESTO – POZICIJA	
ODJEL	
STAŽ U ORGANIZACIJI	
1	Koliko dugo ste zaposleni u organizaciji?
2	Kako je izgledao vaš karijerni put u organizaciji?
3	Kako izgleda vaš tipičan radni dan?
4	Što je za vas sustav upravljanja učinkom i smatrate li da je on sastavni dio posla svakoga menadžera?
5	Na koji način provodite ključne aktivnosti sustava upravljanja učinkom (planiranje učinka i razvoja, definiranje ključnih mjerila učinka, dogovor ili ugovor o učinku, upravljanje učinkom na razini godine te analiziranje i ocjenjivanje učinka)?
6	Možete li mi opisati na koji način postavljate ključne ciljeve ili ključne pokazatelje učinka (KPI)?
7	Na koji način se nosite s onim zaposlenicima kojima je učinak nezadovoljavajući?
8	Na koji način provodite analizu i ocjenjivanje učinka te koliko puta godišnje?
9	Što poduzimate nakon ocjenjivanja učinka?
10	Koliko često pružate povratne informacije o učinku zaposlenicima te koliko je često vi dobivate od vašeg nadređenog?
11	Smatrate li da sustav upravljanja učinkom podržava profesionalni razvoj i rast zaposlenika i vas samih?
12	Koliko dobro proces upravljanja učinkom potiče otvorenu komunikaciju i dijalog između zaposlenika i menadžera?

13	Jesu li ciljevi učinka postavljeni za vašu ulogu dovoljno izazovni da vas motiviraju da radite najbolje što možete?
14	Koliko vam proces upravljanja učinkom pomaže identificirati područja za poboljšanje i kreiranje razvojnih planova za zaposlenike i za vas?
15	Dobivate li dovoljnu podršku i resurse za postizanje svojih ciljeva učinka?
16	Koliko dobro proces upravljanja učinkom usklađuje pojedinačne ciljeve s ciljevima tima i organizacije?
17	Koliko ste zadovoljni priznanjima i nagradama povezanim s rezultatima rada?
18	Koliko učinkovito proces upravljanja učinkom promiče kulturu stalnog poboljšanja i učenja?
19	Koliko dobro proces upravljanja učinkom podržava razvoj karijere i mogućnosti napredovanja?
20	Jeste li prošli treninge vezane uz praćenje učinka zaposlenika?
21	Vjerujete li da je proces upravljanja učinkom usklađen s vrijednostima i kulturom organizacije?
22	Jesu li pružene mogućnosti obuke i razvoja za poboljšanje učinka i vještina?
23	Smatrate li da ste kao linijski menadžer dovoljno obučeni za upravljanje učinkom zaposlenika i njihovim razvojem?
24	Smatrate li da kao linijski menadžer imate dovoljnu podršku od strane vrhovnog menadžmenta za uspješno provođenje sustava upravljanja učinkom?
25	Kako ocjenjujete postojeći sustav upravljanja učinkom i imate li određene prijedloge u vezi njegovog poboljšanja?
26	Imate li vi pitanja za mene?

Tablica 2: Primjer pitanja za intervju za linijske menadžere

Izvor: Izrada autora

IME I PREZIME	
RADNO MJESTO – POZICIJA	
ODJEL	
STAŽ U ORGANIZACIJI	
1	Koliko dugo ste zaposleni u organizaciji?
2	Kako je izgledao vaš karijerni put u organizaciji?
3	Kako izgleda vaš tipičan radni dan?
4	Što za vas predstavlja sustav upravljanja učinkom?
5	Sudjelujete li i u kojoj mjeri u ključnim aktivnostima sustava upravljanja učinkom (planiranje učinka i razvoja, definiranje ključnih mjerila učinka, dogovor ili ugovor o učinku, upravljanje učinkom na razini godine te analiziranje i ocjenjivanje učinka)?
6	Sudjelujete li s vašim nadređenim u postavljanju ključnih ciljeva ili ključnih pokazatelja učinka (KPI)?
7	Kako izgleda i na koji se način provodi analiza i ocjenjivanja učinka te koliko puta godišnje?
8	Koji se koraci poduzimaju nakon ocjenjivanja učinka?
9	Koliko često od vašeg nadređenog dobivate povratne informacije o vašem učinku?

10	Smatrate li da sustav upravljanja učinkom podržava vaš profesionalni rast i razvoj?
11	Koliko dobro proces upravljanja učinkom potiče otvorenu komunikaciju i dijalog između zaposlenika i menadžera?
12	Jesu li ciljevi učinka postavljeni za vašu ulogu dovoljno izazovni da vas motiviraju da radite najbolje što možete?
13	Koliko vam proces upravljanja učinkom pomaže identificirati područja za poboljšanje i razvoj?
14	Dobivate li dovoljnu podršku i resurse za postizanje svojih ciljeva učinka?
15	Koliko dobro proces upravljanja učinkom usklađuje pojedinačne ciljeve s ciljevima tima i organizacije?
16	Koliko ste zadovoljni priznanjima i nagradama povezanim s rezultatima rada?
17	Koliko učinkovito proces upravljanja učinkom promiče kulturu stalnog poboljšanja i učenja?
18	Koliko dobro proces upravljanja učinkom podržava razvoj karijere i mogućnosti napredovanja?
19	Vjerujete li da je proces upravljanja učinkom usklađen s vrijednostima i kulturom organizacije?
20	Jesu li osigurani treninzi i edukacije za poboljšanje vještina?
21	Smatrate li da su linijski menadžeri dovoljno obučeni za upravljanje učinkom zaposlenika i njihovim razvojem?
22	Smatrate li da linijski menadžer imaju dovoljnu podršku od strane vrhovnog menadžmenta za uspješno provođenje sustava upravljanja učinkom?
23	Kako ocjenjujete postojeći sustav upravljanja učinkom i imate li određene prijedloge u vezi njegovog poboljšanja?
24	Imate li vi pitanja za mene?

Tablica 3: Primjer pitanja za intervju za zaposlenike

Izvor: Izrada autora

Prikupljanje podataka metodom intervjua trajalo je mjesec dana, dok je analiziranje prikupljenih podataka trajalo dodatnih mjesec dana. OD praktičar je nakon prve analize organizirao sastanak s menadžmentom organizacije i podijelio preliminarne zaključke pri čemu je objasnio da iako je riječ o zaključcima koji su temeljeni na dokazima ipak je potrebno dovršiti fazu prikupljanja podataka kako bi bili u mogućnosti zajednički postaviti dijagnozu. OD praktičar je iskoristio sastanak da zajedno s menadžmentom prokomentira prve zaključke te da ih uključi u konstruktivnu raspravu kao pripremu za zajedničko postavljanje dijagnoze. Nakon toga OD praktičar je pripremio anketni upitnik koji će biti distribuiran putem maila svim članovima organizacije. Cilj anketnog upitnika je usporediti rezultate na razini cijele organizacije s rezultatima intervjua kako bi OD praktičar bio u mogućnosti što preciznije definirati ključne teme i detektirati temeljni problem. Anketni upitnik sastavljen je na temelju

Likertove ljestvice 5 bodova kojom se nastoje ispitati stavovi i mišljenja ispitanika s rasponom odgovora od:

- 1 – Uopće se ne slažem
- 2 – Ne slažem se
- 3 – Niti se ne slažem, niti se slažem
- 4 – Slažem se
- 5 – U potpunosti se slažem

Odgovori 1 i 2 sugeriraju neslaganje, odgovor 3 predstavlja neutralnost, dok 4 i 5 predstavljaju slaganje s tvrdnjom. Pitanja u anketnom upitniku usmjerena su sustavu upravljanja učinkom, a dio pitanja iz intervjua ponavlja se samo u drugačijem obliku. Primjer anketnog upitnika na temelju Likertove ljestvice prikazan je u tablici 4.

Pored pitanja upišite broj koji odgovara vašem odgovoru:		
1 – Uopće se ne slažem		
2 – Ne slažem se		
3 – Niti se ne slažem, niti se slažem		
4 – Slažem se		
5 – U potpunosti se slažem		
1	Aktivno sudjelujem u aktivnostima planiranja učinka i razvoja.	
2	Aktivno sudjelujem u aktivnostima definiranja ključnih mjerila učinka.	
3	Aktivno sudjelujem u aktivnostima dogovora / ugovora o učinku.	
4	Aktivno sudjelujem u aktivnostima upravljanja učinkom tijekom cijele godine.	
5	Aktivno sudjelujem u aktivnostima analiziranja i ocjenjivanja učinka.	
6	Aktivno sudjelujem sa svojim nadređenim u postavljanju ključnih ciljeva ili ključnih pokazatelja učinka (KPI).	
7	Od svog nadređenog više od 4 puta godišnje dobivam povratne informacije o svom učinku i razvoju.	
8	Smatram da sustav upravljanja učinkom podržava moj profesionalni rast i razvoj.	
9	Smatram da proces upravljanja učinkom potiče otvorenu komunikaciju i dijalog između zaposlenika i menadžera.	
10	Smatram da su postavljeni ciljevi učinka dovoljno izazovni i motivirajući da radim najbolje što mogu.	
11	Proces upravljanja učinkom pomaže mi identificirati područja za poboljšanje i razvoj.	
12	Smatram da dobivam dovoljnu podršku i resurse za postizanje svojih ciljeva.	
13	Smatram da proces upravljanja učinkom usklađuje pojedinačne ciljeve s ciljevima tima i organizacije.	

14	Smatram da su priznanja i nagrade zadovoljavajuće povezani s rezultatima rada.	
15	Smatram da proces upravljanja učinkom promiče kulturu stalnog poboljšanja i učenja.	
16	Smatram da proces upravljanja učinkom podržava razvoj karijere i mogućnosti napredovanja.	
17	Smatram da je proces upravljanja učinkom usklađen s vrijednostima i kulturom organizacije.	
18	Smatram da su osigurane zadovoljavajuće edukacije za poboljšanje vještina.	
19	Smatram da sam prošao/la adekvatne treninge za razumijevanje sustava upravljanja učinkom.	
20	Smatram da imamo dovoljnu podršku vrhovnog menadžmenta za rast i razvoj.	
21	Postojeći sustav upravljanja učinkom ocjenjujem uspješnim.	
22	Imam dovoljno informacija i jasno mi je što se od mene očekuje u svakodnevnom radu.	
23	U potpunosti razumijem svoju ulogu u organizaciji.	
24	Smatram da svojim radom u velikom mjeri pridonosim rezultatima organizacije.	
25	Smatram da redovito ostvarujem postavljene ciljeve.	
26	Smatram da su ciljevi koji su postavljeni pred mene specifični.	
27	Smatram da su ciljevi koji su postavljeni pred mene mjerljivi.	
28	Smatram da su ciljevi koji su postavljeni pred mene ostvarivi	
29	Smatram da su ciljevi koji su postavljeni pred mene realni.	
30	Smatram da su ciljevi koji su postavljeni pred mene vremenski određeni.	
31	Smatram da je moj nadređeni osposobljen na zadovoljavajući način za upravljanje učinkom i razvoj zaposlenika.	
32	Smatram da je sustav upravljanja učinkom usklađen sa strategijom organizacije.	
33	Smatram da je strategija organizacije dovoljno jasno prezentirana zaposlenicima.	
34	Smatram da su vrijednosti organizacije usklađene s mojim osobnim vrijednostima.	
35	Smatram da mi radno okruženje pruža dovoljno mogućnosti za neometan razvoj.	
36	Smatram da mi moj nadređeni pruža dovoljno podrške za rast i razvoj.	
37	Smatram da u organizaciji prevladava otvorena komunikacija.	
38	Općenito sam zadovoljan s organizacijom.	

Tablica 4: Primjer anketnog upitnika

Izvor: Izrada autora

Anketni upitnik prosljeđen je putem e-maila svim članovima organizacije te je zadan vremenski okvir od tjedan dana za ispunjavanje upitnika.

4.4. Dijagnoza i povratna informacija

Nakon prikupljanja podataka temeljem nenametljivog istraživanja, intervjuja, anketnog istraživanja te promatranja članova organizacije u svakodnevnoj interakciji, OD praktičar je temeljito analizirao sve podatke. Također, tijekom analize podataka nekoliko puta se susretao s klijentom i to prvenstveno s menadžmentom organizacije s kojima je komentirao preliminarne zaključke i na temelju serije sastanaka zajednički s klijentom definirao ključne teme. Ključni cilj u fazi dijagnoze je razumjeti trenutno stanje sustava upravljanja učinkom i detektirati temeljni problem koji uzrokuje neefikasnost upravljanja učinkom kako bi se dizajnirala najadekvatnija intervencija. U ovoj fazi uloga OD praktičara sve više postaje uloga moderatora kojemu je cilj zajedno s klijentom postaviti dijagnozu. Tijekom analize podataka na sastancima s klijentom OD praktičar je koristio McKinseyev 7S model kako bi klijentu olakšao detektiranje ključnih tema i problema na koje će trebati usmjeriti intervenciju. McKinseyev 7S model pomaže u istraživanju trenutnog funkcioniranja organizacije i stoga se često koristi u analizama, osobito u detektiranju elemenata koje treba poboljšati kako bi se učinak popravio.²⁰² Prema modelu učinkovitost organizacije je rezultat visoke interakcije sedam ključnih elemenata: kultura (*Shared Values*), stil (*Style*), osoblje (*Staff*), vještine (*Skills*), strategija (*Strategy*), struktura (*Structure*) i sustavi (*Systems*).²⁰³ Model se sastoji od čvrstih elemenata koji su pod utjecajem menadžmenta u koje ulaze strategija, struktura i sustavi. Meki elementi modela odnose se na stil, osoblje, vještine i zajedničke vrijednosti i na njih uvelike utječe kultura organizacije.²⁰⁴ Za uspješno i učinkovito funkcioniranje organizacije model predviđa međusobnu usklađenost svih ovih elemenata. OD praktičar je prilikom analize i interpretacije rezultata pozornost kanalizirao na sustav upravljanja učinkom na razini organizacije te njegovu povezanost sa svim elementima u 7S modelu:

- **Strategija** – Glavna strategija je ostvarivanje stabilnog rasta na domaćem i međunarodnom tržištu te ostvarivanju konkurentске prednosti kroz kvalitetu i diferencijaciju proizvoda. Strategija je oslonjena na jasnu misiju i viziju i temeljne vrijednosti organizacije. Također, gledano kroz sam 7S model strategija je relativno

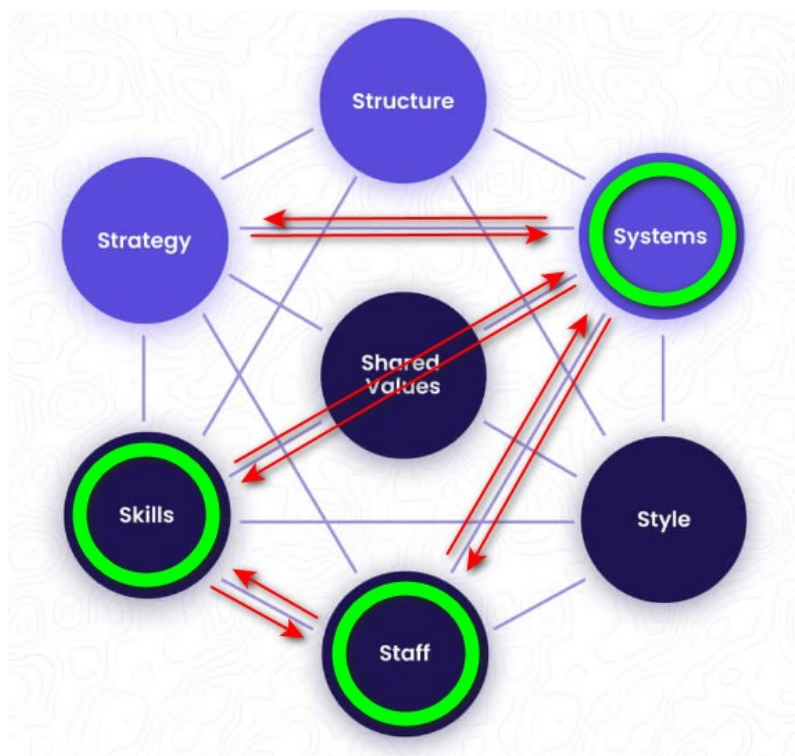
²⁰² T. Fahed Al Masaeid, i S. Ahmad Anagreh, „Organizational Development Interventions to Solve Performance Management Challenges“, *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, vol. 22, no. 11, 2020., str. 1753-1754.

²⁰³ P. Sikavica, *op. cit.*, str. 217.

²⁰⁴ T. Fahed Al Masaeid, *op. cit.*, str. 1753-1754.

dobro povezana sa ostalim elementima modela. Poboljšanje je moguće u jačoj povezanosti sa sustavom upravljanja učinkom.

- **Struktura** – Organizacija je ustrojena na temelju funkcijske organizacijske strukture u kojoj se jasno naziru funkcijski odjeli, hijerarhija, linije upravljanja i podjela poslova. Organizacijska struktura funkcionira vrlo dobro i adekvatna je za provođenje dnevnih operacija.
- **Sustavi** – Organizacija je uvela sustav upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001 te je certificirana za upravljanje kvalitetom. Prema tome sve ključne politike i procedure su dokumentirane i dostupne svim zaposlenicima kroz sustav upravljanja kvalitetom (Quality Management System – QMS). Uzme li se u obzir sustav upravljanja učinkom prostor za poboljšanja odnosi se na dizajniranje sustava koji bi podrazumijevao kontinuiranost u praćenju učinka i razvoju zaposlenika. Usto, sustav bi trebalo uskladiti sa sustavom razvoja karijere te ih zajedno bolje povezati sa ostalim elementima modela, ponajviše s osobljem i vještinama.
- **Kultura** – Kultura organizacije, koja uključuje temeljne vrijednosti i norme ponašanja, kao središte modela je na sasvim zadovoljavajućoj razini. U organizaciji prevladava otvorena radna klima, povjerenje, timski rad i međusobna podrška. Kultura organizacije je izuzetno zadovoljavajuća te je kvalitetno povezana sa svim ostalim elementima modela.
- **Vještine** – Organizacija posjeduje veliki kapital znanja, vještina i kompetencija. To je najbolje vidljivo iz matrice kompetencija unutar organizacije. Međutim, vještine su prije svega vezane uz tehnička znanja. S obzirom na sustav upravljanja učinkom veliki prostor za napredak postoji u poboljšanju vještina linijskih menadžera koje se odnose na poboljšanje vještina vodstva te praćenja i upravljanja učinkom i razvojem zaposlenika. Također, vještine bi trebalo jasno povezati sa sustavom upravljanja učinkom.
- **Stil** – Stil, jednako kao i kultura je izuzetno zadovoljavajući.
- **Osoblje** – Ono uključuje sve zaposlenike, ali i načine na koji se novi zaposlenici zapošljavaju, na koji način se zaposlenici osposobljavaju, razvijaju i zadržavaju u organizaciji. Prostor za poboljšanje odnosi se na veću uključenost zaposlenika u upravljanje učinkom.



Slika 1: McKinsey 7S model

Izvor: Izrada autora prema: McKinsey 7S Model: Importance & How To Use It (2024) [website],

Dostupno na: [McKinsey 7S Model: Importance & How To Use It \(2024\) \(cascade.app\)](#)

Nakon serije sastanaka u kojima je OD praktičar zajedno s klijentom definirao ključne teme i temeljne probleme sustava upravljanja učinkom, organiziran je sastanak na kojemu je OD praktičar prezentirao zajednički izrađen 7S model te prioritetne teme na koje bi se intervencija trebala fokusirati. McKinseyev 7S model s označenim područjima u koje treba intervenirati prikazan je na slici 1. Prije samoga sastanka klijent je unaprijed dobio sve materijale i izvještaj u pisanom obliku. OD praktičar je sastanak započeo sa područjima koja kvalitetno funkcioniraju, a zatim je prešao na područja u kojima postoji prostor za napredak. Cilj ovakvog otvaranja sastanka je ublažiti ili eliminirati potencijalni otpor promjenama, kao i obrambeni stav menadžmenta. Vrlo je važno što je OD praktičar uključivao klijenta, i to prije svega menadžment uključujući direktora, u cijeli proces prikupljanja i interpretiranja podataka. Također, lista prioritetnih tema je sastavljena zajednički tako da je već u samom tijeku procesa postignuta suglasnost i prevladan je potencijalni otpor ili obrambeni stav. OD praktičar je prezentirao listu prioritetnih tema koje se odnose na temeljni problem:

SUSTAV

Sustav upravljanja učinkom nije kontinuiran proces, nego jednokratni događaj koji se odnosi na ocjenjivanje učinka koje se provodi jednom godišnje te je na taj način formalno ostvarena procedura upravljanja učinkom, međutim bez značajnijeg utjecaja na razvoj zaposlenika i samu efikasnost. Sustav upravljanja učinkom sastoji se samo od jednogodišnjeg ocjenjivanja učinka te postavljanja ciljeva za narednih godinu dana. Dakle, nedostaje sustavan proces koji podrazumijeva: planiranje učinka i razvoja zaposlenika, definiranje mjerila učinka, dogovor ili ugovor o učinku, upravljanje učinkom kontinuirano tijekom cijele godine i formalno analiziranje i ocjenjivanje učinka.

Postojeća sistematizacija radnih mjesta nije dovoljno adekvatna i povezana sa sustavom upravljanja učinkom te razvojem zaposlenika. Trenutni sustav je preopćenit i pomalo zastario te ne pruža jasnu sliku karijernog puta i mogućnosti u organizaciji.

OSOBLJE I VJEŠTINE

Linijski menadžeri su ključni za učinkovito provođenje sustava upravljanja učinkom. Oni trenutno nisu preuzeli „vlasništvo“ nad sustavom upravljanja učinkom što je jedan od preduvjeta za efikasno upravljanje učinkom. Upravljanje učinkom i razvoj zaposlenika nisu sastavni dio posla menadžera i oni na njega ne gledaju tako nego kao na dodatni posao. Linijski menadžeri nisu osposobljeni, odnosno educirani za upravljanje razvojem i učinkom zaposlenika. Oni su redom vrhunski stručnjaci u svome poslu te su zbog toga i promovirani na menadžerske pozicije. Međutim, njihove vještine vođenja i razvoja timova su jako slabe. Usko vezano s time, u organizaciji ne postoji program edukacija za linijske menadžere.

Najbolji primjeri iz prakse dokazuju kako je prilikom postavljanja individualnih ciljeva i planova razvoja potrebno uključiti zaposlenike. Trenutno postavljanje ciljeva i razvojnih planova uglavnom se odvija od strane linijskog menadžera s minimalnim uključivanjem zaposlenika. Dakle, ne postoji aktivna uključenost zaposlenika u kompletan proces upravljanja učinkom. Također, ne postoji kontinuitet povratnih informacija od strane menadžera prema zaposlenicima tijekom cijele godine.

KOMUNIKACIJA

Da bi sustav funkcionirao i da bi bio prihvaćen od strane svih zaposlenika potrebno je kontinuirano komunicirati sa svim zaposlenicima putem internih kanala komunikacije pri čemu je vrlo važno objasniti svrhu sustava upravljanja učinkom i zašto je on važan za organizaciju, timove i same zaposlenike. Trenutno se jako malo komunicira o sustavu upravljanja učinkom i postoji jedan dio zaposlenika kojima nije potpuno jasna svrha sustava.

Tablica 5: Lista prioriternih tema

Izvor: Izrada autora

Na temelju prezentiranih prioriternih tema i dijagnoze dogovoren je prelazak u fazu u kojoj će se dizajnirati i implementirati intervencija na temelju navedenih problema.

4.5. Intervencija

U prethodnoj fazi dijagnosticirani su temeljni problemi postojećeg sustava upravljanja učinkom. U fazi intervencije je glavni cilj definirati što će se poduzeti kako bi se temeljni problem riješio s ciljem poboljšanja učinkovitosti organizacije, timova i pojedinaca. Za uspjeh intervencije vrlo je važna spremnost klijenta na promjene. Od samog ulaska u organizaciju i tijekom dosadašnjeg procesa klijent je pokazao vrlo visoku razinu spremnosti na promjene. Također, klijent nije bio pasivni promatrač nego je bio aktivno uključen u cijeli proces. Uključenost klijenta u cijeli proces za cilj ima i transfer znanja na klijenta kako bi se u budućnosti mogao samostalno nositi sa sličnim problemima. Uključenost OD praktičara u fazi intervencije s vremenom će sve više opadati pri čemu će odgovornost za održavanje promjena biti prebačena na klijenta. Kod odabira intervencije koja ima najveću šansu za uspjeh može poslužiti jednostavna tablica prema sugestiji Donalda Andersona prikazana u tablici 6.²⁰⁵

²⁰⁵ D. L. Anderson, *op. cit.*, str. 288-289.

Prezentirani problem:

Nedovoljno efikasan sustav upravljanja učinkom koji više nije u skladu s trenutnom veličinom i pozicijom organizacije te strategijom i smjerom u kojem se organizacija planira dalje razvijati.

Prezentirani problem:		
Nedovoljno efikasan sustav upravljanja učinkom koji više nije u skladu s trenutnom veličinom i pozicijom organizacije te strategijom i smjerom u kojem se organizacija planira dalje razvijati.		
TEMELJNI PROBLEM/I	POSLJEDICE / IMPLIKACIJE PROBLEMA	MOGUĆA INTERVENCIJA
Upravljanje učinkom nije kontinuiran proces nego jednokratni događaj	Nefunkcioniranje sustava upravljanja učinkom, pad efikasnosti, gubitak potencijala za razvoj zaposlenika	Kreirati i implementirati sustav upravljanja učinkom i nove procedure u kojima će biti osigurano kontinuirano praćenje učinka i razvoja tijekom cijele godine.
Nepotpun sustav upravljanja učinkom koji se sastoji samo od jednogodišnjeg ocjenjivanja učinka	Nefunkcioniranje sustava upravljanja učinkom, pad efikasnosti, gubitak potencijala za razvoj zaposlenika	Kreirati i implementirati sustav upravljanja učinkom koji se sastoji od: planiranja učinka i razvoja zaposlenika, definiranja mjerila učinka, dogovora ili ugovora o učinku, upravljanja učinkom kontinuirano tijekom cijele godine i formalnog analiziranja i ocjenjivanja učinka.
Zastarjela sistematizacija koja nije povezana sa sustavom upravljanja učinkom te razvojem zaposlenika	Nepostojanje jasne slike karijernog puta u organizaciji vodi do demotivacije zaposlenika i nemogućnosti njihovog adekvatnog razvoja.	Dizajnirati i implementirati moderniji sustav razvoja karijere (Career System) te ga povezati sa sustavima upravljanja učinkom i kompenzacije i benefita.
Nedovoljna osposobljenost linijskih menadžera za upravljanje razvojem i učinkom zaposlenika	Nefunkcioniranje upravljanja učinkom, usporavanje razvoja zaposlenika, pad kvalitete, demotivacija, povećana fluktuacija	Dizajnirati i implementirati program edukacija za linijske menadžere s fokusom na vodstvo i razvoj zaposlenika. Educirati o novom sustavu upravljanja učinkom.
Linijski menadžeri na sustav upravljanja učinkom gledaju kao na dodatni posao	Nefunkcioniranje upravljanja učinkom, usporavanje razvoja zaposlenika, pad kvalitete, demotivacija, povećana fluktuacija	Redizajnirati opise radnih mjesta menadžera u koje bi kao sastavni dio radnog mjesta ušlo i upravljanje učinkom i razvojem zaposlenika.
Neuključenost zaposlenika u proces upravljanja učinkom	Demotiviranost, pad komunikacije, pad kvalitete, fluktuacija	Putem procedura osigurati aktivnu uključenost zaposlenika u kompletan proces upravljanja učinkom.

Svrha sustava upravljanja učinkom nije u potpunosti jasno prezentirana zaposlenicima	Demotivacija, nekvalitetno provođenje upravljanja učinkom	Osigurati kontinuiranu komunikaciju prema zaposlenicima o važnosti sustava upravljanja učinkom i pojasniti samu svrhu upravljanja učinkom.
--	---	--

Tablica 6: Priprema za intervenciju

Izvor: Izrada autora prema: Anderson, D. L., Organization Development. The Process of Leading Organizational Change, 4th edn., London, Sage Publications, 2017., 288-289.

U suradnji s klijentom i s obzirom na temeljne probleme kao i moguće intervencije dogovoreno je da se faza intervencije produži na 10 mjeseci u odnosu na prvobitno ugovoreno trajanje faze intervencije od 6 mjeseci. U sklopu ove promjene potpisan je i aneks ugovora kojim je izmjena potvrđena.

Implementacija intervencije organizirana je kao serija aktivnosti koja pokriva tri ključna područja: sustav, osoblje i vještine te komunikacija. Prvi korak u implementiranju intervencije odnosi se na proširenje projektnog tima. Dosadašnji tim sastojao se od direktora, menadžera 4 velika odjela te HR menadžera. Tim je dodatno proširen sa osam nasumično odabranih linijskih menadžera niže razine i 12 nasumično odabranih zaposlenika iz svih odjela. Drugi korak bio je organizacija sastanka na razini cijele organizacije na kojem je prezentiran izvještaj dosadašnjeg OD procesa te su najavljeni sljedeći koraci u implementaciji intervencije.

Prva serija aktivnosti usmjerena je na sam sustav upravljanja učinkom, odnosno na dizajniranje kompletno novog sustava upravljanja učinkom koji će se sastojati od planiranja učinka i razvoja zaposlenika, definiranja mjerila učinka, dogovora ili ugovora o učinku, upravljanja učinkom kontinuirano tijekom cijele godine i formalnog analiziranja i ocjenjivanja učinka. Također, uz sustav je potrebno kreirati nove procedure kojima bi sam proces upravljanja učinkom bio praćen korak po korak te kojima bi se osigurao cjelogodišnji kontinuitet upravljanja učinkom. Usto, procedurama se mora osigurati aktivna participacija zaposlenika u svim fazama upravljanja učinkom. Dodatak novim procedurama je i kreiranje vodiča za upravljanje učinkom i raznih obrazaca koji će se koristiti (plan razvoja, ugovor o učinku i sl.). Svi obrasci i procedure će se povezati sa HR softwareom koji je implementiran u organizaciji te će se upravljanje učinkom odvijati koristeći HR alat u kombinaciji sa sastancima jedan na jedan. Paralelno s kreiranjem novog sustava upravljanja učinkom, odvijat će se i redizajniranje i osvježavanje opisa radnih mjesta koji se

povezuju sa sustavom upravljanja učinkom. Usko povezano s time je i kreiranje novog sustava karijere u kojem su posloženi razredi za svaku grupu poslova sa detaljnim pojedinostima i zahtjevima svakoga radnog mjesta koji je na kraju povezan sa sustavom upravljanja učinkom, kompetencijama i sustavom kompenzacija i benefita. U sklopu ovoga vrlo važno je i redefinirati uloge menadžera u kojima snažan naglasak treba biti stavljen na upravljanje učinkom i razvojem zaposlenika kao sastavnim dijelom opisa radnog mjesta.

Druga serija aktivnosti usmjerena je na osoblje i vještine i to prije svega na trening linijskih menadžera za vodstvo i razvoj zaposlenika. Na prijedlog OD praktičara dogovoreno je da se dizajnira interni trening program koji bi bio usmjeren na novi sustav upravljanja učinkom, njegovo uspješno provođenje te na osnove vodstva. No, zaključeno je da je svim menadžerima potreban jedan opsežniji trening koji bi bio usmjeren na vodstvo (*Leadership*) i ključne vještine dobrih menadžera. Nakon konstruktivnog *brainstorminga* zaključeno je da je idealno rješenje pronaći određenu poslovnu školu koja bi zajedno s organizacijom kreirala *leadership* program po mjeri organizacije i za koju bi polaznici bili certificirani.

U trećoj seriji aktivnosti fokus je na dizajniranju sustava komunikacije koji je vezan uz sustav upravljanja učinkom. Organizacija ima kvalitetno razvijene interne kanale komunikacije putem kojih komunicira sa svim zaposlenicima. Kreiran je komunikacijski plan čiji je cilj promoviranje sustava upravljanja učinkom, objašnjavanje njegove svrhe i osiguranje da svi prihvate novi sustav. Također, dizajnirane su brošure u kojima su objašnjene prednosti razvijenih sustava upravljanja učinkom.

Tijekom svih navedenih aktivnosti vodilo se računa da se novi sustav i podsustavi povežu sa strategijom, vještinama, zaposlenicima i temeljnim vrijednostima organizacije. Također, odgovornost za održavanje implementiranih promjena i njihovo kontinuirano poboljšavanje je na klijentu, i to prije svega na menadžmentu organizacije. Zato je prije same evaluacije OD procesa, organiziran sastanak i radionica s OD praktičarom na kojem se pozornost posvetila Demingovom ciklusu Plan – Do – Check – Act s ciljem kontinuiranog unapređenja sustava.

4.6. Evaluacija i izlazak

Po završetku implementacije intervencije i promjena dolazi završna faza OD procesa koja se odnosi na evaluaciju i završetak angažmana OD praktičara. No, prije završetka angažmana potrebno je osigurati održivost promjena jer to je i jedan od ključnih ciljeva svakog OD procesa, osobito nakon izlaska OD praktičara iz organizacije. Kako bi osigurali održivost promjena OD praktičar i projektni tim kreirali su strategiju i plan koji se sastoji od serije sastanaka projektnog tima s ciljem praćenja uvedenih promjena te reagiranja ukoliko bude potrebno. Usto, kreiran je i plan sastanaka sa velikim odjelima na kojima bi dijelili povratne informacije. Također, isplanirani su i polugodišnji sastanci s OD praktičarom s ciljem izmjene informacija i praćenja tijeka promjena.

Sama evaluacija bi u biti trebala ponuditi odgovor na pitanje jesu li ostvareni ciljevi intervencije, odnosno je li ona rezultirala željenom promjenom. Iz tog razloga vrlo je važno već u samoj fazi ugovaranja definirati ciljeve kako bi kasnije bilo moguće provesti evaluaciju. U fazi ugovaranja postavljena su dva ključna cilja OD procesa:

1. Definiranje temeljnog problema, odnosno zbog čega postojeći sustav upravljanja učinkom nije efikasan te dizajniranje intervencije koja bi pridonijela razvoju pojedinaca, timova, organizacije i posljedično povećanju učinkovitosti s ciljem ostvarivanja strategije organizacije.
2. Transfer znanja tijekom OD procesa na organizaciju kako bi ona u budućnosti bila sposobna samostalno dijagnosticirati problem i intervenciju koja bi riješila problem u ovom području.

U trenutku faze evaluacije i izlaska iz organizacije bilo je moguće evaluirati cilj koji se odnosi na transfer znanja. S obzirom da je OD praktičar od samog početka procesa aktivno uključio projektni tim u proces tijekom svih faza znanje se prenosilo na organizaciju. Članovi projektnog tima nisu bili pasivni promatrači nego su aktivno sudjelovali u svim fazama, a u fazi dijagnoze i intervencije i više nego OD praktičar. Cilj koji se odnosi na poboljšanje efikasnosti organizacije moguće je evaluirati godinu dana nakon implementiranih promjena što predstavlja adekvatno razdoblje u kojem se promjene mogu uočiti. OD praktičar je s klijentom dogovorio ponovni angažman s ciljem evaluacije učinaka implementiranih promjena.

Zaključivanje angažmana OD praktičara obavljeno je na završnom sastanku s klijentom u koji je bio uključen cijeli projektni tim. Na sastanku su izmijenili povratne

informacije o iskustvima tijekom procesa te o onome što su naučili tijekom faza kroz koje su prolazili. Također, još jednom su rezimirali zaključke i dogovore koji su pred objema stranama.

5. Zaključak

Simon Sinek, jedan od najpoznatijih inspiratora i govornika o poslovnom liderstvu te autor nekoliko utjecajnih knjiga, objasnio je teoriju o dvije vrste igara: konačna igra (*Finite game*) i beskonačna igra (*Infinite game*).²⁰⁶ U konačnoj igri svi igrači su poznati, pravila igre su poznata i postoji definiran cilj. Sport je primjer takve vrste igara u kojem su natjecatelji poznati, pravila su poznata i svi ih se pridržavaju te postoji početak, sredina i kraj igre. Na kraju postoje pobjednici i gubitnici. U beskonačnoj igri igrači nisu poznati što znači da se u bilo kojem trenutku novi igrači mogu uključiti. Pravila igre su promjenjiva što znači da svatko može igrati prema svojim pravilima i konačni cilj je ostati što duže u igri. Problem nastaje kada se u beskonačnoj igri primjenjuje način razmišljanja koji je prilagođen konačnoj igri. Što onda predstavlja poslovanje? Poslovanje predstavlja kombinaciju konačne i beskonačne igre u kojoj je potrebno procijeniti koju igru treba igrati u kojem trenutku. Ako je riječ o dugoročnoj strategiji i planovima onda jer riječ o beskonačnoj igri gdje je ključni cilj što duže ostati u igri ili drugim riječima što duže o(p)stati na tržištu. Ako je riječ o potpisivanju novog klijenta onda je riječ o konačnoj igri u kojoj su poznati konkurenti, pravila igre i cilj koji je potrebno ostvariti. Međutim, od onog trenutka kada je potpisan novi klijent ulazi se u fazu beskonačne igre gdje je cilj što duže zadržati klijenta koji će biti zadovoljan. Poslovanje je kombinacija dviju igara kojom dominira beskonačna igra i cilj što dužeg ostanka u igri, odnosno na tržištu.

Uzme li se to u obzir, da bi organizacije što duže ostale u igri potrebno je da se kontinuirano razvijaju i osposobljavaju za kombiniranje konačne i beskonačne igre. Svrha svakog procesa razvoja organizacije je učiniti organizaciju boljom, efikasnijom, otpornijom, spremnijom, samoodrživom kako bi ostvarila konkurentsku prednost i opstala na nemilosrdnom tržištu na kojem se pravila igre konstantno mijenjaju i u koje novi igrači stalno ulaze i izlaze. U ovom radu prikazan je primjer dizajniranja intervencije u sustav upravljanja učinkom u procesu razvoja organizacije kroz sve faze OD procesa. Da bi OD proces uspio potrebno je temeljito proći kroz sve faze procesa. Također, prikazano je što čini uspješne, a što neuspješne sustave upravljanja učinkom i koje su moguće posljedice. Praksa pokazuje da veliki broj organizacija ne pristupa

²⁰⁶ Sinek, S., „What IS the Infinite Game?“ [online video], Dostupno na <https://www.youtube.com/watch?v=QFpVVm7AnKI> (Pristupljeno 21.09.2024.).

ozbiljno sustavu upravljanja učinkom te da na njega gledaju kao na jednokratni godišnji događaj u kojem formalno ocjenjuju učinak zaposlenika te postavljaju ciljeve za naredno vremensko razdoblje. Međutim, upravljanje učinkom je sustavan proces čija je najznačajnija karakteristika kontinuiranost. Ne znači da će organizacije koje nemaju uvedene kompletan proces upravljanja učinkom biti neuspješne, no postavlja se pitanje mogu li biti uspješnije i na koliko duge staze. Razvoj organizacije i upravljanje učinkom su poprilično povezani procesi, jer u konačnici efikasnost bilo koje promjene mjeri se isporučenim učinkom. Upravo je i zbog toga idealan primjer prikaza OD intervencije kroz sustav upravljanja učinkom. U današnjem svijetu nevjerojatno brzog razvoja i napretka kontinuiran razvoj zaposlenika i njihovo praćenje ključ je ostanka u igri.

U radu je prikazan proces razvoja organizacije na primjeru intervencije u sustav upravljanja učinkom hipotetske organizacije. Usto, prikazan je ključni cilj svakog OD procesa, a to je uz unapređenje efektivnosti organizacije, razvoj pojedinaca i transfer znanja tijekom OD procesa na klijenta kako bi u budućnost klijent bio samostalno sposoban proći kroz OD proces. Upravo je u tome ključ svakog razvoja organizacije koji bi trebao organizaciju učiniti sposobnom samostalno se razvijati.

Literatura

1. Anderson, D. L., *Organization Development. The Process of Leading Organizational Change*, 4th edn., London, Sage Publications, 2017.
2. Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Improve Business Performance through Strategic People Management*, 7th edn., London i New York, Kogan Page, 2021.
3. Armstrong, M., *Armstrong's Handbook of Performance Management. An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*, 4th edn., London i Philadelphia, Kogan Page, 2009.
4. Armstrong, M., i S., Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. A Guide to the Theory and Practice of People Management*, 16th edn., London i New York, Kogan Page, 2023.
5. Armstrong, M., *Performance management: Key strategies and practical guidelines*, 3rd edn., London i Philadelphia, Kogan Page, 2006.
6. Armstrong, M., *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action*, 4th edn., London i Philadelphia, Kogan Page, 2008.
7. Bahtijarević-Šiber, F., *Strateški menadžment ljudskih potencijala. Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
8. Cheung-Judge, M. Y., Holbeche, L., *Organization Development: A Practitioner's Guide for OD and HR*, 3rd edn., London i New York, Kogan Page, 2021.
9. Cummings, T. G. i C. G. Worley, *Organization Development and Change*, 10th edn., Cengage Learning, 2014.
10. Dessler, G., *Human Resource Management*, 15th edn., Boston, New York, Pearson, 2017.
11. Fahed Al Masaeid, T. i S. Ahmad Anagreh, „Organizational Development Interventions to Solve Performance Management Challenges“, *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, vol. 22, no. 11, 2020.
12. Noe, N., et al., *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*, 12th edn. New York, McGraw-Hill Education, 2021.
13. Pettinger, R., *Organizational Behaviour. Performance Management in Practice*, London i New York, Routledge, 2010.
14. Reed, S.M., *A Guide to the Human Resource Body of Knowledge (HRBoK)*, Hoboken, Wiley, 2017.

15. Reed, S.M., i Anne M. B., *PHR/SPHR Professional in Human Resources Certification Study Guide*, 4th edn., Indianapolis, John Wiley & Sons, 2012.
16. Shani A. B., Docherty, P., "Learning by Design: Key Mechanisms in Organization Development", u: Cummings T. G. (ur.), *Handbook of Organization Development*, London, Sage Publications, 2008., Dostupno na: [Handbook of Organization Development - Google Books](#) (Pristupljeno 18.08.2024.)
17. Sikavica, P., F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki Vokić, *Temelji Menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.

Internetski izvori

1. Laslavić, Ž., „Primjer dobre prakse: Domaći poduzetnici koji su iskoristili ogroman rast tržišta kućnih ljubimaca“, *Lider*, 04. siječnja 2020., Dostupno na: <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/pogledajte-kako-su-domaci-poduzetnici-iskoristili-enorman-rast-trzista-kucnih-ljubimaca-129572> (Pristupljeno 25.09.2024.)
2. McKinsey 7S Model: Importance & How To Use It (2024) [website], Dostupno na: [McKinsey 7S Model: Importance & How To Use It \(2024\) \(cascade.app\)](#) (Pristupljeno 21.09.2024.)
3. Sinek, S., „What IS the Infinite Game?“ [online video], Dostupno na <https://www.youtube.com/watch?v=QFpVVm7AnKI> (Pristupljeno 21.09.2024.).
4. Six Basic Types of Clients [online video], Dostupno na: [Six Basic Types of Clients \(youtube.com\)](#) (pristupljeno 03.08.2024.)

Popis tablica i slika

Tablica 1. Elementi ugovora	51
Tablica 2: Primjer pitanja za intervju za linijske menadžere	56
Tablica 3: Primjer pitanja za intervju za zaposlenike	56
Tablica 4: Primjer anketnog upitnika.....	59
Tablica 5: Lista prioriternih tema.....	64
Tablica 6: Priprema za intervenciju.....	66
Slika 2: McKinsey 7S model.....	63

Sažetak

Razvoj organizacije je sustavan i sveobuhvatan proces unapređenja efektivnosti organizacije putem serije planiranih aktivnosti koje svoje uporište nalaze u primjeni biheviorističkih znanosti. Organizacije se moraju kontinuirano razvijati i prilagođavati učestalim promjenama u poslovnom okruženju ukoliko žele opstati na tržištu. Uzme li se u obzir strelovit tehnološki napredak, prije svega u vidu razvoja umjetne inteligencije, potreba za kontinuiranim razvojem organizacija nameće se sama od sebe. Glavni cilj svakog OD procesa odnosi se na prijenos znanja na organizacije te njihovo osposobljavanje za samostalno razvijanje u budućnosti. Da bi organizacije bile sposobne prilagođavati se promjenama u vanjskom okruženju one moraju biti sposobne samostalno se razvijati. Cilj rada je prikazati primjer moguće intervencije u sustav upravljanja učinkom u procesu razvoja organizacije. U radu je prikazana teoretska podloga procesa razvoja organizacije i razvoja sustava upravljanja učinkom kroz ključne faze za oba procesa. Na primjeru hipotetske organizacije i na temelju teoretskog okvira dizajnirana je intervencija u sustav upravljanja učinkom kroz sve faze procesa razvoja organizacije.

Ključne riječi: razvoj organizacije, intervencija, upravljanje učinkom, sustav upravljanja učinkom, ljudski resursi

Summary

Organizational development is a systematic and comprehensive process of improving the effectiveness of the organization through a series of planned activities based on the application of behavioural sciences. In order to survive on the market organizations must continuously develop and adapt to frequent changes in the business environment. If rapid technological progress is taken into account, primarily in the form of the development of artificial intelligence, the need for continuous development of organizations is self-evident. The main goal of each organization development process refers to the transfer of knowledge to organizations and their training for development in the future. In order to be able to adapt to changes in the external environment organizations must be able to develop self-sufficiently. The aim of the paper is to present an example of a possible intervention in the performance management system in the process of organizational development. The paper presents the theoretical basis of the organizational development process and performance management system development through the key stages for both processes. On the example of the designed organization and based on the theoretical framework, an intervention in the performance management system was designed through all stages of the organization's development process.

Keywords: organization development, intervention, performance management, performance management system, human resources